

Література:

1. Тітомир Л.А., Д'яконова А.К., Трішин Ф.А., Коротич О.М., Інноваційні напрямки розвитку закладів готельного господарства. Економіка харчової промисловості., 2021. Т. 13. № 1. С. 62–66
2. Лисюк Т.В., Терещук О.В., Пасічник М.П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство., 2022. № 40. С. 240–245
3. Диджиталізація готельного господарства України. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d1712ddf-3218-4e15-b295-a25ae98a40d8/content> (дата звернення 17.04.2026)
4. Кращі системи управління готелями. URL: <https://bookmenow.pro/blog/top-hms-for-hotels> (дата звернення 18.04.2026)
5. Огляд готельного ринку України. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/6313/> (дата звернення 19.04.2026)
6. Автоматизовані системи управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3365> (дата звернення 18.04.2026)

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-121>

УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНІСТЮ: АДАПТАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПОСЛУГ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ЛЮДЕЙ З ІНВАЛІДНІСТЮ

Топал А. О.

*здобувачка першого курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму*

Міжнародний університет

Наукова керівниця: Горбаньова В. О.

*докторка філософії з менеджменту,
старша викладачка кафедри менеджменту*

Міжнародний університет

м. Одеса, Україна

Процес повоєнного відновлення України вимагає переосмислення фундаментальних засад менеджменту у сфері послуг. Станом на 2026 рік інклюзивність перестала бути лише питанням соціальної відповідальності чи дотримання будівельних норм (ДБН). Вона трансформувалася у стратегічний актив, що відповідає пріоритетам, закладеним у державній

політиці розвитку територій [1]. Збільшення кількості ветеранів та цивільних осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій формує новий сегмент споживачів, який потребує не лише архітектурної доступності, а й специфічного сервісного підходу. Створення безбар'єрного середовища в готелях, ресторанах та туристичних локаціях є ключовим індикатором готовності України до інтеграції в європейський економічний простір та важливим чинником психологічної реабілітації нації.

Незважаючи на активну цифровізацію, у багатьох підприємствах сфери гостинності спостерігається «управлінська короткозорість» щодо інклюзії. Основна проблема полягає у відсутності комплексної системи менеджменту, яка б поєднувала:

- Фізичну доступність (технічне оснащення);
- Інформаційну прозорість (доступність даних про послуги);
- Психологічну готовність персоналу (відсутність навичок коректної взаємодії).

Існує критичний розрив між очікуваннями ветеранів (потреба у повазі, автономності та комфорті) та реальною пропозицією ринку, де персонал часто відчуває тривогу або незручність при спілкуванні з людьми, що мають видимі чи невидимі травми. Це вимагає впровадження нових стандартів етики та комунікації, детально описаних у сучасних прикладних посібниках з безбар'єрності [2].

Для написання тез було використано системний підхід до аналізу структури управління підприємством HoReCa. Застосовано метод SWOT-аналізу для виявлення можливостей інклюзивного менеджменту, а також метод сервіс-дизайну (Service Design) для моделювання «шляху клієнта» (Customer Journey Map). Теоретичною базою дослідження стали праці сучасних науковців щодо менеджменту інклюзивних проектів [3] та міжнародні стандарти доступності, зокрема ISO 21902:2021 [5].

Впровадження інклюзивних інновацій у менеджмент має відбуватися через трансформацію операційної моделі підприємства за чотирма векторами:

А. Стратегічний менеджмент та корпоративна культура

Інклюзія має бути закріплена в місії компанії. Це передбачає перехід до моделі «Inclusive Leadership», де керівник стимулює найм ветеранів на роботу, що дозволяє бізнесу краще розуміти потреби цієї категорії клієнтів зсередини [3].

Б. Операційний менеджмент та стандартні операційні процедури (SOP)

Необхідно переглянути стандартні алгоритми обслуговування згідно з міжнародними рекомендаціями [5]. Це включає розробку спеціальних планів евакуації та забезпечення гнучкості номерного фонду.

1. Протоколи безпеки: Спеціальні плани евакуації для гостей з інвалідністю, використання візуальних та вібро-сигналізаторів.

2. Гнучкість сервісу: Можливість швидкої трансформації номерного фонду (наприклад, пересування меблів для вільного проїзду візка).

В. Управління клієнтським досвідом (CX) через цифровізацію

Цифрова трансформація менеджменту дозволяє зняти комунікаційні бар'єри ще до прибуття гостя:

- Впровадження віртуальних 3D-турів, які демонструють реальну доступність санвузлів та коридорів.

- Інтеграція чат-ботів зі штучним інтелектом, які можуть надавати інформацію про меню (наприклад, голосове зчитування для людей з порушеннями зору).

Використання штучного інтелекту та чат-ботів значно полегшує доступ до інформації для людей з порушенням зору чи слуху [4].

Г. Управління персоналом (HRM)

Ключовим елементом є навчання персоналу етиці спілкування (Disability Etiquette), що базується на принципах поваги та автономії особистості [2]. Це включає розуміння специфіки ПТСР, навички надання допомоги без порушення особистого простору та знання базової жестової мови.

Запровадження інклюзивного менеджменту забезпечує синергетичний ефект для економічного відновлення:

1. Економічний ефект: Залучення нових сегментів ринку (внутрішній туризм ветеранів, міжнародний інклюзивний туризм) та підвищення вартості бренду.

2. Соціальний ефект: Сприяння соціальній реінтеграції захисників та захисниць, зменшення дискримінації.

3. Репутаційний ефект: Формування іміджу України як держави з високими гуманістичними стандартами.

Отже, інклюзивність є не додатковим навантаженням на бізнес, а потужним інструментом інноваційного розвитку, що робить сервіс якіснішим для абсолютно всіх категорій споживачів.

Література:

1. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695.

2. Довідник безбар'єрності. URL: <https://bf.in.ua> (дата звернення: 10.04.2026).

3. Колесников А. П. Менеджмент інклюзивних проєктів у сфері туризму. Економіка та суспільство. 2025. № 14. С. 112–118.

4. Шевченко І. І. Роль штучного інтелекту в HoReCa. Відновлення України: потенціали розвитку : матеріали II Міжнар. наук.-практ. форуму (Одеса, 21 травня 2026 р.). Одеса : МГУ, 2026. С. 12–14.

5. ISO 21902:2021 Tourism and related services – Accessible tourism for all – Requirements and recommendations. Case studies. 2021. 94 p.