

УДК 330.35:640.41
DOI 10.15673/fe.v14i1.2264

Кушнір О.І.

аспірант

кафедра економіки промисловості

E-mail: okkushnir2017@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4417-3002

Жигулін О.А.

доктор економічних наук, доцент

кафедра туристичного бізнесу і рекреації

Одеська національна академія харчових технологій

вул. Канатна 112, м. Одеса, Україна, 65039

E-mail: zhigulin998@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-1532-2806

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В АГРОПРОДОВОЛЬЧІЙ, ГОТЕЛЬНІЙ І РЕСТОРАННІЙ СФЕРАХ

Наведено теоретико-методологічні основи й практичні рекомендації формування інклюзивної моделі розвитку бізнесу в агропродовольчій, готельній і ресторанній галузях економіки України. Обґрунтовано необхідність урахування дії закону еволюції життя при виході економіки із стану глобальної кризи. Розроблено механізм управління формуванням інклюзивної моделі розвитку бізнесу. Визначено умови інклюзивного саморозвитку бізнесу в складних умовах виходу економіки із стану глобальної кризи. Надані рекомендації щодо використання показника інклюзивного розвитку бізнесу у коротко- і довгостроковій перспективі. Наведено результати апробації розроблених положень у діяльності підприємницьких структур агропродовольчого, готельного і ресторанного бізнесу Донецької, Одеської, Тернопільської й Чернігівської областей України.

Ключові слова: інклюзивний розвиток, управління, агропродовольчий, готельно-ресторанний бізнес, підприємницька структура.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Інклюзія або залучення до розвитку усіх без виключень та обмежень є перспективним напрямом виходу людства із стану глобальної санітарної, політичної й економічної кризи. Еволюція поняття розвитку економіки (планова, конкурентна, інклюзивна) передбачає концентрацію уваги наукової спільноти на останній стадії розвитку для вирішення неординарних проблем сучасності. У теперішніх умовах люди масово вимушені харчуватися, жити й відпочивати поза домом. Актуальним є дослідження інклюзивного розвитку бізнесу саме в агропродовольчій, готельній і ресторанній сферах.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблеми забезпечення інклюзивного розвитку бізнесу досліджували Асемоглу Д., Робінсон Д., Бедос З., Гупта Д., Вегелін К., Т., Мак-Кінзі Т., Павлов О., Самофатова В., Дідух С., Марченко О., Маслак О., Решетило В., Воронкова А., Костюк В., Наумов М., Селюченко Н., Рибак Г., але отримані результати потребують систематизації й розробки рекомендацій щодо впровадження їх у практичну діяльність суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження, результати якого наведено в статті, є розробка механізму управління формуванням інклюзивної моделі розвитку бізнесу в агропродовольчій, готельній і ресторанній сферах економіки України.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Еволюція поняття інклюзивного розвитку суспільства пов'язана з процесами його самоусвідомлення на фоні загрози глобальної екологічної, соціальної, політичної й економічної кризи. В ХХ столітті з'явилися такі концепції розвитку, як «зелена економіка», «соціально-орієнтована економіка», «екологічно збалансована економіка», «сталий розвиток», «креативна економіка», «інклюзивний розвиток».

Загальною рисою перелічених концепцій було твердження про те, що розвиток техносфери унеможливує розвиток біосфери через несприятливі умови розвитку життя. Нерівність і відсутність гармонійного розвитку усіх веде до того, що ресурси планети витрачаються не за призначенням (обслуговування мегаполісів, елементи розкоші та інше марнотратство). Разом з тим, недостатньо коштів виділяється на підтримку екологічного балансу й сприятливих рівноправних умов розвитку життя на планеті.

Прогнозувалося погіршення умов існування людства й було розроблено заходи покращення життя. Рекомендації ООН полягали в зменшенні техногенного впливу на довкілля й розвитку депресивних територій. Спочатку впровадження рекомендацій в окремих регіонах дало позитивний результат, але масового поширення практики сталого розвитку не відбулося [1]. На нашу думку, головним фактором, який стримує сталий розвиток, була й є відсутність єдності інтересів бізнесу, суспільства й держави, як гаранта дотримання екологічних, соціальних і економічних стандартів.

Теорія інклюзивного розвитку виникла пізніше, як нова інтерпретація теорії сталого розвитку [2-4]. Термін «інклюзія» вперше було використано для визначення процесу залучення до певних соціальних процесів в 1970-х роках у США усіх громадян у соціумі. Найбільш розповсюдженим визначенням цього терміну є «залучення до процесу усіх без виключень і обмежень» [5]. Для бізнесу даний термін означає розвиток, який характеризується неспадним трендом динаміки економічних показників та висхідними трендами динаміки впровадження соціальних й екологічних інновацій.

Інклюзивний розвиток відрізняється від інших різновидів розвитку тим, що націлений на створення гармонії у розвитку бізнесу, суспільства й держави. Пояснити дану умову можна через роботу органів організму – кожний з них функціонує, не заважає, а підсилює роботу інших і всі забезпечують гарне самопочуття людини. Даний ефект можна також пояснити на прикладі звучання оркестру, коли певний інструмент виконує свою партію, але спільне звукове сполучення є гармонійним і привабливим для слухачів. Негармонійний (занадто активний) розвиток окремих біологічних форм життя («Американська бабочка», Ковід-19) суттєво стримують розвиток життя на планеті. Аналогічно й у суспільстві – розвиток багатих (країни, шари населення) унеможливає розвиток бідних і підтримку гармонії в природі через порушення екологічних стандартів. Завдяки пандемії пагубні наслідки відсутності гармонії у розвитку життя відчули люди усіх країн, громадяни, представники бізнесу, держави, заможні й бідні. Санітарна й політична кризи змусили враховувати окрім закономірностей розвитку бізнесу (закони попиту, пропозиції, підвищення продуктивності праці, стандартизації) дію закону еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, нерівномірність, етичне або інклюзивне і гармонійне відношення до розвитку усіх живих істот). У теперішній час зупиняється усе, що протидіє цьому закону:

- засоби масової інформації, що несуть пропаганду ворожнечі (резольюції ООН, Карні Кодекси країн світу, стратегія ОБСЄ);
- випуск одноразових пластикових пакетів, що забруднюють планету (Закон України Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України, ВВР, 2021, № 31, ст.252);
- землеробство, яке знищує біоту й захаращує ґрунти;

– інфраструктура марнотратства й розкоші, коли накопичені ресурси витрачаються не на розвиток людини, а на її деградацію;

– підприємства з монотонною важкою працею персоналу й забрудненням навколишнього середовища;

– виробництво харчових продуктів з шкідливими добавками (Санітарні правила і норми по застосуванню харчових добавок, Регламент максимальних рівнів окремих забруднюючих речовин у харчових продуктах, 2020, № 684/34967);

– будь-яке виробництво, що загрожує життю й розвитку людини в короткостроковому періоді (вплив на працівників і споживачів товарів) і на перспективу (вплив на санітарно-епідеміологічне благополуччя населення).

Отже, наразі розвиток України й світу перебуває на стадії коригування основних стратегічних орієнтирів і програм. На перше місце висувається завдання забезпечення гармонійного розвитку усіх форм життя на планеті.

Поняття інклюзивного розвитку бізнесу в Україні було виділено з більш загального поняття інклюзивного розвитку суспільства через трансформацію останнього. Спроба забезпечити інклюзивно орієнтований соціально відповідальний розвиток підприємства була почата ще за радянських часів через формування й використання на ньому фондів «оплати праці», «соціального розвитку» і «розвитку виробництва, науки й техніки» [6]. Перші два поповнювалися з доходу колективу, а третій – за рахунок амортизаційних відрахувань. Інклюзія у розвитку членів колективу й людей, що мешкали поряд, забезпечувалася через невеликі розбіжності рівня оплати праці, приблизно рівний соціальний розвиток, зв'язок науки й освіти з виробництвом. На кошти фонду соціального розвитку будувалося житло, бази відпочинку, об'єкти дозвілля, ремонтувалися підшефні школи, дороги й інша інфраструктура. Підприємство за власний рахунок фінансувало заходи щодо охорони довкілля. Даний підхід не забезпечував розвиток споживача і не передбачав конкурентну боротьбу за задоволення його потреб.

Заміна планової економіки на ринкову ввела конкуренцію й переклала відповідальність за інклюзивний розвиток усіх сфер діяльності на підприємців. Ті, в свою чергу, сконцентрували увагу на розвитку виключно бізнесу, що спричинило нерівність у суспільстві, відставання у розвитку науки, підготовки кадрів, соціальної й екологічної сфери. Відбулося відділення науки й навчальних закладів від виробництва, що унеможливає підготовку для бізнесу компетентних фахівців, а соціальні, екологічні й політичні проблеми стримують його розвиток. Дисбаланс розподілу прибутку стимулював нерівність у суспільстві й у теперішніх умовах господарювання унеможливає гармонію у розвитку життя через порушення соціальних й екологічних стандартів.

Основна проблема інклюзивного розвитку бізнесу в Україні полягає в пошуку джерел фінансування. В країнах з розвинутою економікою таким

джерелом є кошти державного бюджету, а в Україні ця місія покладається на фінансові можливості середнього й великого бізнесу за умови його рішення про

Обґрунтовано, що вирішальним фактором формування результативної концепції інклюзивного розвитку бізнесу в Україні під час виходу економіки із стану глобальної політичної й економічної кризи є наявність інвестиційної привабливості закладених принципів, положень і рекомендацій. У складних умовах господарювання бізнес буде інвестувати кошти тільки в заходи, які забезпечують розвиток його конкурентоспроможності. Рекомендується за інклюзивну вважати таку конкурентоспроможну діяльність, яка не суперечить інтересам бізнесу, суспільства й держави, що контролюється через дотримання вимог соціо-еколого-економічних стандартів. Інструментами управління формуванням інклюзивної моделі розвитку бізнесу є системний і синергетичний підхід в плануванні, організації, мотивації й контролюванні економічних процесів. Важливим елементом системи є формування в суспільстві нової філософії мислення: гармонійний розвиток усіх за принципом – не люди заради розвитку виробництва, а виробництво заради розвитку людей.

Урахування спільних потреб учасників інклюзивного розвитку бізнесу повинно утворювати синергетичний ефект при реалізації певних дій. В науковій літературі представлено результати дослідження впливу синергії на забезпечення конкурентоспроможності бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: сформовано комплекс основних споживчих властивостей товарів (економність, якість,

інвестування. Активно впроваджуються заходи для наповнення бюджету через нову (2022 р.) податкову політику [7], але їх дієвість поки що не підтверджена. креативна диференціація) і базових конкурентних стратегій (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація) [8]. На нашу думку, даний підхід можна використовувати у сфері забезпечення інклюзивного розвитку підприємницьких структур бізнесу після відповідного узагальнення, коригування й доповнення.

Інклюзивний розвиток підприємницьких структур бізнесу відбувається, якщо основна споживча властивість товарів (економність, якість, креативна диференціація) збігається з типом стійкої структури управління виробничою діяльністю (економно-, якісно-, диференційно дисипативна), психофізіологічними характеристиками працівників (динамік, статик-раціоналізатор у сфері якості, інтуїтив-творець) і вимогами соціо-еколого-економічних стандартів. Це забезпечує інклюзивний розвиток підприємницьких структур бізнесу через спільну дію законів попиту, пропозиції, підвищення продуктивності праці, стандартизації й еволюції життя.

Диференціювання інклюзивного розвитку підприємницьких структур за трьома напрямками на прикладі різних галузей економіки наведено на рис. 1. При виході економіки із стану глобальної кризи на ринку залишаться переважно суб'єкти господарювання з дисипативним структуруванням виробничої діяльності за рахунок ефекту саморозвитку й самоорганізації.

Особливості інклюзивного розвитку бізнесу у різних галузях економіки

Критерії порівняння	Диференціація напрямів розвитку у галузях економіки		
	Агропродовольча	Готельна	Ресторанна
Споживча властивість товарів	Економність	Якість	Креативна диференціація
Тип структури управління	Економно-дисипативна	Якісно дисипативна	Диференційно-дисипативна
Вид виробництва	Масове	Серійне	Індивідуальне
Характеристика товару	Стандартизований	Якісний за серіями	Креативно-диференційований
Розміщення виробничих потужностей	«Розміщення виробу»	«Розміщення технологічного процесу»	Фіксоване розташування
Оперативне управління, матеріально-технічне забезпечення	Виробництва стандартизованого товару масового випуску	Надання якісних послуг за серіями комфортності	Індивідуалізованого обслуговування клієнтів
Персонал	Динаміки-сенсорики	Статики-раціоналізатори з якості	Інтуїтиви-творці
Технологія	Високопродуктивна	Забезпечуюча якість	Диференціююча

Рис. 1. Диференціювання розвитку підприємницьких структур бізнесу*

*розроблено авторами на основі [9]

Алгоритм формування умов й оцінки інклюзивного саморозвитку бізнесу наведено на рис. 2. Метою підприємств є інклюзивний розвиток усіх без

виключень й обмежень, а підцілями у межах функціональних видів діяльності можна виділити наступні підцілі:

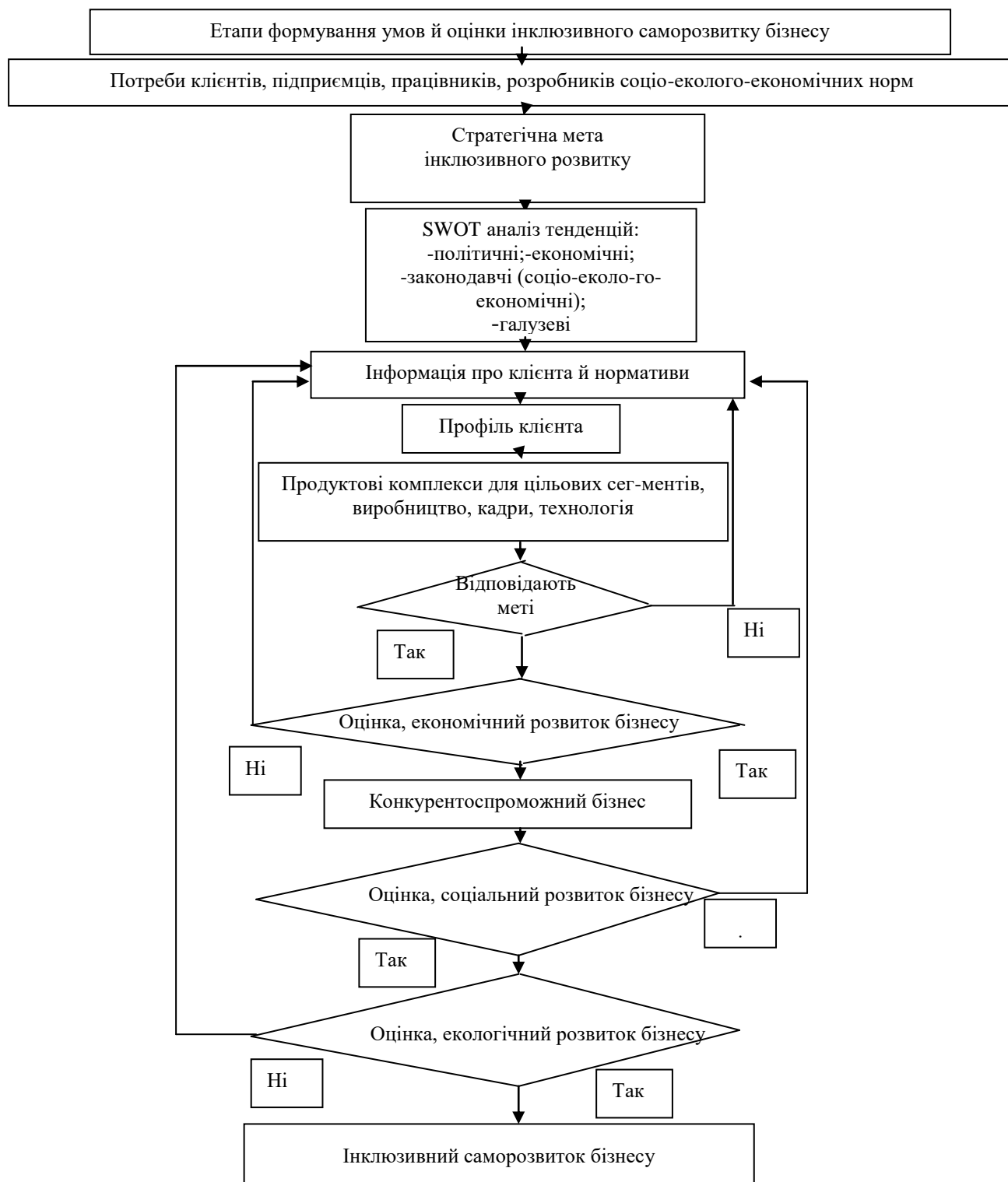


Рис. 2. Алгоритм формування умов й оцінки інклюзивного саморозвитку бізнесу*
*розроблено авторами

– формування продукту – задоволення основних потреб клієнтів підприємницьких структур бізнесу за допомогою екологічно чистих економічних (агрофірма), якісних (готель), креативно-диференційованих (ресторан) товарів з дотриманням вимог ЗУ Про захист прав споживачів (ЗУзпс), ЗУ Про основні принципи та вимоги до *органічного ви-*

робництва, обігу та маркування *органічної* продукції (ЗУов), Правил охорони праці в сільськогосподарському виробництві (ПОПсг), Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг (ПКГ), Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства (ПРЗРГ), екологічного законодавства (ЕЗ);

– ціноутворення – зниження ціни рівно настільки, наскільки необхідно, щоб привернути увагу покупця до: придбання екологічно чистого товару в порівнянні з конкурентами (агрофірма), рівня якості (готель) і диференціації (ресторан) послуг при дотриманні вимог ЗУ Про ціни й ціноутворення (ЗУц), ЕЗ;

– рекламування – реклама: економії коштів і часу клієнта, який купує екологічно чистий продукт; рівня якості (готель); привабливого різноманіття (ресторан) у відповідності до вимог ЗУ Про рекламу (ЗУпр), ЕЗ;

– збут – збут з акцентом на економії коштів й часу споживача у обстановці демонстрації цього на практиці з дотриманням вимог статей 179, 264 Господарського Кодексу України «Матеріально-технічне постачання й збут», «Договір постачання» (ГКУ), ЕЗ;

– виробництво – задоволення потреб клієнта за рахунок масового виробництва стандартизованого товару прийнятної якості (агрофірма), серійного виробництва якісних послуг (готель), індивідуального виробництва (ресторан) з дотриманням вимог ГКУ, ЗУов, ПОПег, ПКГ, ПРЗРГ, ЕЗ;

– управління персоналом – використання праці «динамиків-сенсориків» і створення для них умов високопродуктивної праці (агрофірма), «статиків-раціоналізаторів з якості (готель), інтуїтивів-творців (ресторан) з дотриманням вимог Кодексу законів про працю (КЗПП), ПОП, ЕЗ;

– бюджетування – задоволення потреб клієнта за рахунок зменшення непродуктивних витрат і росту витрат, що пов'язані з економією коштів і часу, надання якісних (готель) і креативно-диференційованих (ресторан) послуг за умови дотримання вимог Стандартів бухгалтерського обліку, КЗПП і ЕЗ;

інвестування – задоволення потреб клієнта щодо нових технологій (високопродуктивні, забезпечуючі якість, сприяючі диференціюванню для агрофірм, готелів, ресторанів, відповідно) при дотриманні соціо-екологічного законодавства;

– фінансування – задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, що прагне бути лідером у сфері високої продуктивності, якості або креативної диференціації при дотриманні вимог Стандартів бухгалтерського обліку (СБУ) й Податкового кодексу України (ПКУ).

Методологічною основою забезпечення інклюзивного розвитку бізнесу є метод, за яким результативність управління процесом оцінюється через показник інклюзивного розвитку $\Pi_i = (\Pi_{id}, \Pi_{ik})$ зі складовими (перша складова оцінює розвиток споживача через атрибути товарів, а друга – розвиток підприємця, працівника й розробника стандартів, як представника держави):

1) Π_{id} – показник інклюзивного розвитку підприємницької структури бізнесу у довгостроковій перспективі або динаміка запасу стійкості інклюзивного розвитку (динаміка доходу) за 3-4 цикли розвитку за умови рентабельної роботи суб'єкта господарювання. Показник розраховується як коефіцієнт регресії динаміки запасу стійкості інклюзивного розвитку

за лаг часу у 3-4 цикли розвитку (9-12 років), що підвищує надійність результату на 33-42 %; у свою чергу, запас стійкості інклюзивного розвитку розраховується як добуток коефіцієнта регресії динаміки чистого доходу і кількості прийнятих до аналізу років; указує на запас чистого доходу, недоотримання якого змінює висхідний тренд цього показника на бічний (такий, що ще не веде до скорочення діяльності та ліквідації);

2) Π_{ik} – показник інклюзивного розвитку підприємницької структури бізнесу в короткостроковому періоді $\Pi_{ci} = \Pi_{ip} * \Pi_{ic} * \Pi_{in}$, де Π_{ip} – показник оцінки ефективності методів управління під час реалізації річного інвестиційного проекту забезпечення інклюзивного розвитку підприємницької структури бізнесу, Π_{ic} – показник відповідності методів управління умовам інклюзивного саморозвитку, Π_{in} – показник відповідності методів управління системі соціо-еколого-економічних нормативів.

Оцінити підприємницьку структуру бізнесу на забезпечення інклюзивного розвитку можливо за допомогою розгорнутого інвестиційного бізнес-проекту. Розробляється він на період від 1 до 3 циклів розвитку (3-9 років) з деталізацією першого року за 12 місяцями у такій формі, коли фінансові показники чергуються з методами управління інклюзивним розвитком в певній функціональній сфері діяльності.

Кожного місяця оцінюється виконання бізнес-проекту за допомогою булевих змінних $\{1; 0\}$, де 1 указує на його виконання, а 0 – ні. Аналогічно оцінюється відповідність методів управління умовам саморозвитку й нормативам (оцінка 1 указує на відповідність методів умовам саморозвитку й нормативам, а 0 – ні). До забезпечення відповідності діяльності умовам саморозвитку відноситься перевірка методів управління інклюзивним розвитком підприємницької структури бізнесу на відповідність базовій конкурентній стратегії за допомогою системи спеціально розроблених цілей (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація).

Перевірка на відповідність методів управління інклюзивним розвитком підприємницької структури бізнесу державним соціо-еколого-економічним нормативам відбувається за їх видами: національні, національні для країн можливого експорту або імпорту, міжнародні.

Якщо $\Pi_{di} \geq 0$, тобто підприємство має невід'ємний тренд динаміки запасу стійкості інклюзивного розвитку при рентабельній роботі й усі 3 перевірки методів управління його забезпеченням дали позитивний результат ($\Pi_{ki}=1$), то можна вважати розвиток інклюзивним $\Pi_i = (\geq 0; 1)$. Якщо хоча б одна з перевірок дала негативний результат, то ні (або $\Pi_{di} < 0$ та/або $\Pi_{ki} = 0$).

Механізм управління формуванням інклюзивної моделі розвитку бізнесу наведено на рис. 3.

Безпосередньо інклюзивною моделлю розвитку структури бізнесу є система методів управління функціональними видами діяльності. Дана система на початковому етапі роботи механізму оцінюється на відповідність інклюзивному розвитку бізнесу в довго-

і короткостроковій перспективі за допомогою показника інклюзивного розвитку. За умови негативного значення показника виявляється й коригується нее-

фективний метод управління («фактор-мінімум») з наступною оперативною (протягом місяця) перевіркою дієвості коригування.

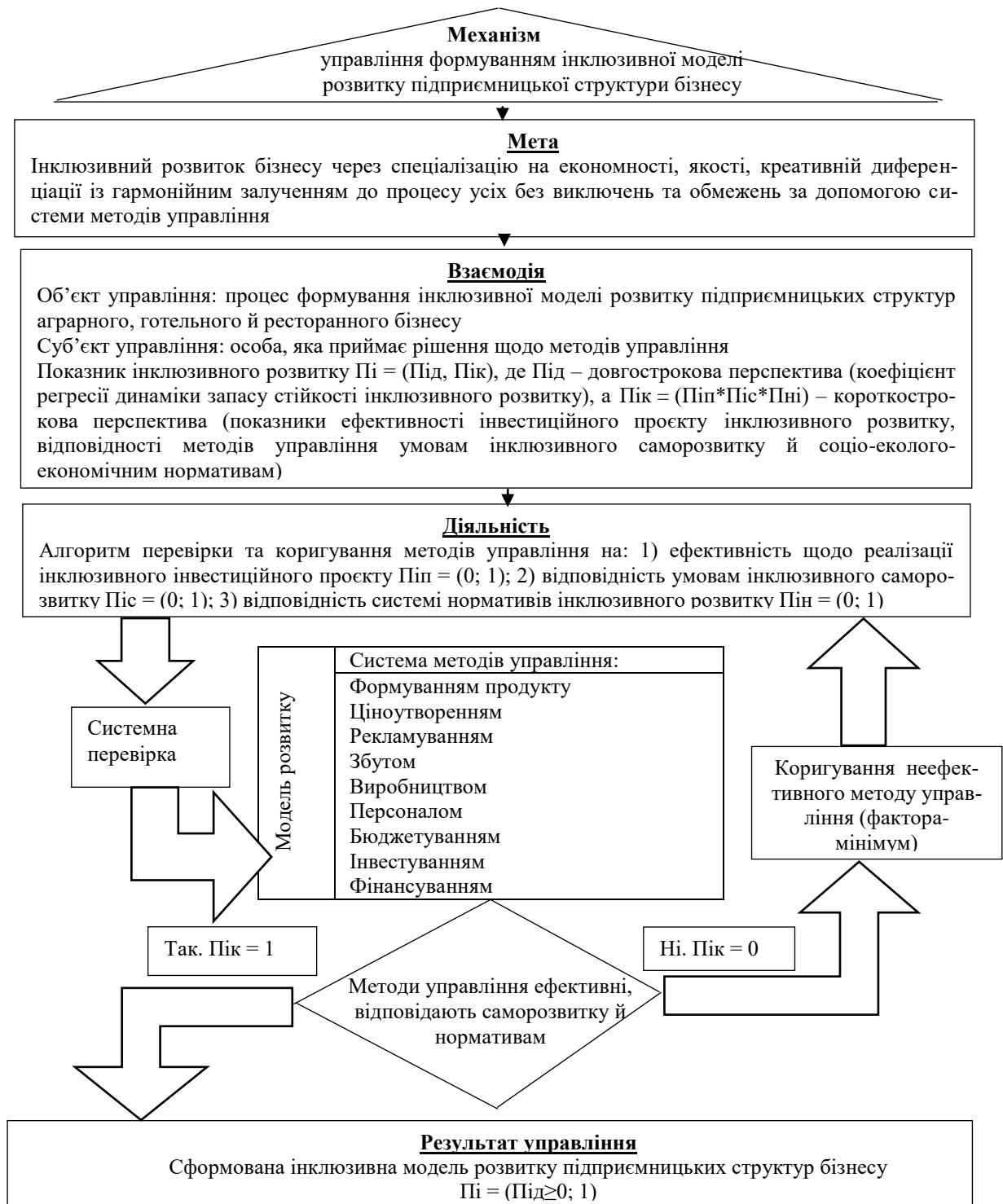


Рис. 3. Механізм управління формуванням інклюзивної моделі розвитку бізнесу*
*розроблено авторами

У якості інструментарію при цьому рекомендується використання банку прийомів і способів коригування основних методів управління інклюзивним розвитком підприємницьких структур бізнесу (Дайновський Ю. 505 прийомів бізнесу, Кренделл Р. 1001

спосіб успішного маркетингу, Фінч Ф., Кібанов А.). Апробація дієздатності складових «Механізму управління формуванням інклюзивної моделі розвитку бізнесу» проводилася у період 2010-2021 рр. на підприємствах агропродовольчої й готельно-ресторанної

сфери Донецької, Одеської, Тернопільської й Чернігівської областей України. Було обстежено 3465 суб'єктів економічної діяльності, з яких 1727 наблизилися до ліквідації (49 %) і 1738 (51 %) успішно розвивалися. На основі порівняльного аналізу встановлено, що основним фактором успіху була спеціалізація на економічності, якості, креативній диференціації із залученням до процесу усіх без виключень та обмежень. Дієвість механізму й показника інклюзивного

розвитку щодо нейтралізації дії «фактора-мінімуму» (неефективного методу управління, який унеможливує розвиток) була перевірена на 78 підприємствах (надійність результату складає 98,7 %).

Наведемо приклади роботи механізму на підприємствах України. В агропродовольчій сфері у якості типових випадків було вибрано формування інклюзивної моделі розвитку на двох сільськогосподарських і одному збутовому підприємстві (рис.4).

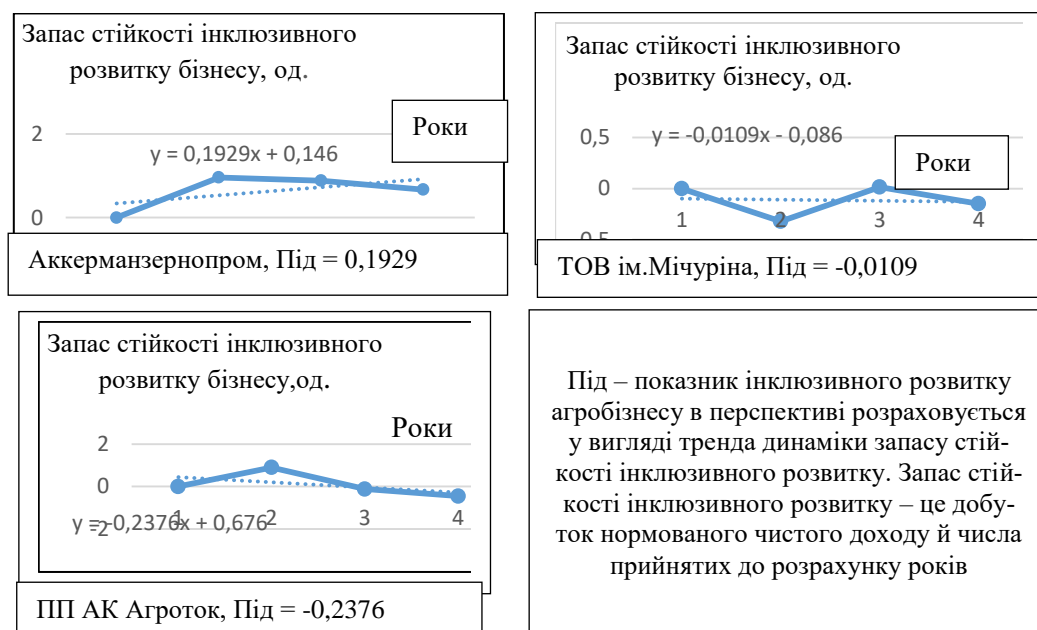


Рис. 4. Розрахунок показника інклюзивного розвитку підприємницьких структур агробізнесу в довгостроковій перспективі за 2017 - 2020 рр.*

*розраховано авторами на основі фінансово-економічної звітності підприємств

Агротрейдер ПП Аккерманзернопром пройшов, а ТОВ ім. Мічуріна і ПП АК Агроток не пройшли перевірку на стан інклюзивного розвитку за показником Під. Фактором-мінімум для підприємств виявився вибір технології виробництва.

За традиційною технологією вирощування зернових й олійних культур передбачалося використання дорогих неорганічних добрив, а також значні витрати ресурсів (пальне, мастильно-змащувальні матеріали, оплата праці) на глибоку оранку. Остання в 2020 році за умови засухи в Одеській області спричинила зменшення врожайності сільськогосподарських культур.

Завершення переходу з 2021 року на технологію органічного виробництва:

- збільшило попит, ціну на продукцію (40 %) й рівень запасу стійкості інклюзивного розвитку (50-60 %) підприємств;

- задовольнило потреби споживачів в екологічно чистій продукції, працівників – в зменшенні тривалості й підвищенні рівня задоволення пра-

цею через використання нових технологій, а потреби держави – в збереженні родючості ґрунтів.

Відбулося узгодження інтересів бізнесу, суспільства й держави (рис. 5).

Інклюзивний розвиток готелю відрізняється орієнтацією на базову конкурентну стратегію «висока якість», а ресторану – «інноваційно-креативна диференціація». Споживачі не бажають економити на неякісному розміщенні й обслуговуванні в готелі, а також на задоволенні потреб в емоційній рекреації в ресторані.

Наведемо результати дослідження процесів оцінки й відновлення інклюзивного розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель». Дані показника інклюзивного розвитку свідчать про відсутність розвитку (Під = (0,0514; 0). Хоча Під > 0, але у останньому циклі розвитку підприємство є збитковим. Значення показника Пік = 0, що свідчить про відсутність інклюзивного розвитку готелю також і в короткостроковому періоді (до 1 року).

Дані для розрахунку показника Під для готелю наведено у табл. 1 і на рис. 6.

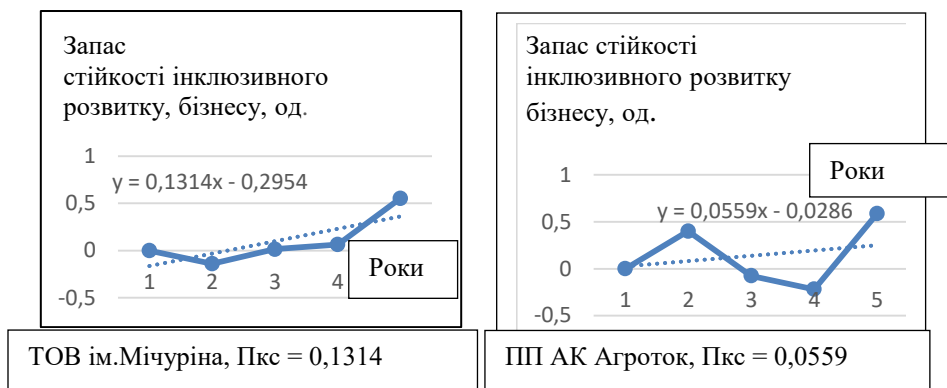


Рис. 5. Розрахунок показника інклюзивного розвитку підприємницьких структур агробізнесу в довгостроковій перспективі за 2017-2021 рр. після коригування неефективного методу управління (фактора-мінімум)*
 *розраховано авторами на основі фінансово-економічної звітності підприємств

Таблиця 1

Розрахунок показника інклюзивного розвитку в довгостроковому періоді ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2009 - 2020 рр.*

Рік	Чистий дохід, млн грн.	Нормовані значення, од.	Запас конкурентної стійкості, од.	Показник інклюзивного розвитку в довгостроковому періоді суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу, од.
2009	10,617	0,50	0	0,0514
2010	10,118	0,45	-0,1	
2011	10,617	0,50	0	
2012	10,118	0,45	-0,04	
2013	9,789	0,45	-0,05	
2014	8,689	0,40	-0,096	
2015	11,535	0,55	0	
2016	12,676	0,60	0,0856	
2017	16,589	0,80	0,2550	
2018	20,346	0,90	0,410	
2019	21,551	1,00	0,561	
2020	8,481	0,35	0,354	

*розраховано авторами на основі фінансово-економічної звітності підприємства

З 2009 по 2016 рік ПрАТ «Тернопіль-готель» практично не мав запасу стійкості розвитку. Особли-

во складними для нього виявилися кризові 2014-2015 роки.

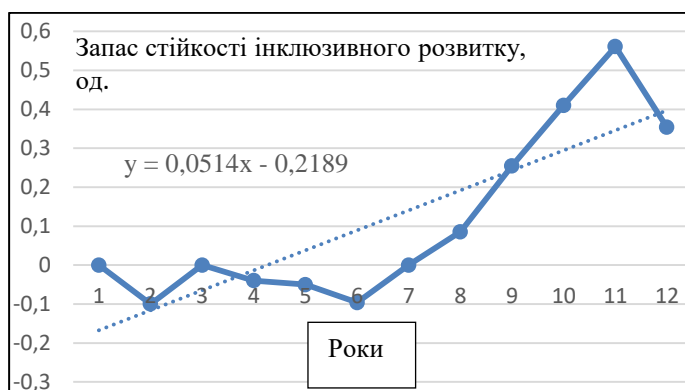


Рис. 6. Розрахунок показника інклюзивного розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2009 - 2020 рр. Показник Під = 0,0514*

*розраховано авторами на основі фінансово-економічної звітності підприємства

Чистий фінансовий результат підприємства з 133 тис. грн. в 2013 році перетворився на збиток у 1649 тис. грн. в 2014 році. Аналогічна ситуація повторилася й у кризовому 2020 році, коли балансовий збиток підприємства склав 2333 тис. грн. Від банкрутства готель врятувала інвестиція власників в розмірі 5756 тис. грн.

Відмінність наведених періодів полягає в тому, що в 2014 році готель практично не мав запасу конкурентної стійкості, тоді як в 2020 році запас мав місце, хоча й скоротився на 63 % (див. табл. 1). Дана обставина має бути врахованою при розрахунку показника Пік суб'єкта готельно-ресторанного бізнесу.

Значення показника інклюзивного розвитку відображає інформацію щодо задоволення у розвитку ключових фігур готельно-ресторанного бізнесу (споживач, підприємець, працівник, розробник стандартів). Його перша складова (Під) вказує, у першу чергу, на задоволення у розвитку споживача, котрий голосує покупкою за розвиток або ліквідацію бізнесу.

Показник Пік несе інформацію щодо задоволення у розвитку інших учасників конкурентного процесу. Він розраховується за допомогою алгоритму дій (див. рис. 2), за допомогою якого відображається результат перевірки методів управління підприємством на ефективність інвестиційного проєкту розвитку (Піп), відповідність умовам саморозвитку (Піс) й нормам державного регулювання (Пін). Завдяки результату перевірки оперативно (протягом місяця) виявляється й коригується фактор-мінімум (неефективний метод управління, який унеможливає інклюзивний розвиток підприємства). Для готелю таким фактором виявився низький рівень якості обслуговування клієнтів.

Для відновлення інклюзивного розвитку готелю необхідно розробити й впровадити стандарт якості на обслуговування клієнтів. Даний стандарт, наприклад, включає вимоги до:

1) зовнішнього вигляду й поведінки обслуговуючого персоналу: одяг-корпоративна уніформа, яка не виноситься за межі готелю, а зберігається й чиститься у його приміщеннях – це унеможливає попадання в готель інфекцій і вірусів, взуття на підборах до 5 см, посмішка на обличчі; косметика й прикраси жінок не повинні бути занадто привабливими (парфуми не шлейфові, тільки обручка, манікюр, який не заважає обслуговуванню. Найвищий рівень неякісних послуг полягає в ситуації, коли клієнти звертають увагу на персонал, а не на власних жінок); руки треба тримати по швах, забороняється некоректна міміка й розмова у присутності іноземця на українській мові (він може уявити собі, що про нього погано відзиваються); звернення до гостя «Пан або Пані», наприклад, Пан Морозов, Папі Морозова чекає вас у ресторані; повинні бути розробленими ввічливі фрази (наприклад, «Пан Морозов, чи можу я Вам допомогти оперативно вирішити Вашу проблему?»);

2) спілкування по телефону (якщо рум-сервіс не встигає за 10 хв. обслуговувати клієнта, то треба кожні 30 с телефонувати йому й заспокоювати тим, що про нього пам'ятають і задовольнять потреби най

ближчим часом);

3) кількісних характеристик якісного обслуговування (трубку телефону треба піднімати до третього дзвінка, поселення-реєстрацію проводити за 30 с – у клієнта береться паспорт, видається ключ і повідомляється, що він вже вважається зареєстрованим т. ін.).

Стандарт якості повинний бути додатком до контракту з персоналом. За його невиконання встановлюється система штрафних санкцій до звільнення без вихідної допомоги.

ПрАТ «Тернопіль-готель» спеціалізується на клієнтах, які є учасниками ділових зустрічей [10]. Для проведення останніх він має три оснащені комунікаційною апаратурою презентаційні зали. Закріпити ділові стосунки клієнтам пропонується у ресторані. Останній має терасу на свіжому повітрі з панорамою ставку. Для посилення інклюзивного розвитку готелю бажано прикрасити перебування в ресторані «живою» музикою й послугами організатора застілля, який, окрім історичної довідки про місце перебування, може додати в програму артистівлюбих жанрів. Дана інновація буде ефективною, оскільки люди втомилися від ізоляції під час пандемії й політичної кризи.

Ресторан, як підрозділ готелю, відрізняється від нього стратегічним спрямуванням на «інноваційно-креативну диференціацію» послуг: офіціант – спеціаліст творчих жанрів (хореографія, майстер декоративного оформлення столу й розмовного жанру); шеф-повар – спеціаліст з усіх відомих у світі делікатесів, який щотижня створює нове фірмове блюдо; естрада – повинна виконуватилюбозамовлення від класики до шлягерів на високому професійному рівні; організатор застілля – фахівець щодо розваг у неформальних обставинах; виробниче приміщення у формі «фіксованого розташування» – у центрі вважається «зафіксованим» за столиком клієнт, а навколо нього товари й послуги (блюда в руках офіціантів, музичний супровід, бар, танц-пол, боулінг т. ін.).

Рівень якості послуг Тернопіль-готелю підвищиться, а його інклюзивний розвиток буде відновлено з впровадженням стандарту якості обслуговування та через створення умов налагодження партнерських стосунків клієнтів у ресторані.

Окрім інклюзії у розвитку споживача, підприємця, працівника й розробника стандартів в готельно-ресторанному бізнесі, актуальним є забезпечення можливостей у розвитку людей-інвалідів з обмеженими можливостями. В Україні цей напрям знаходиться на початковій стадії розвитку на відміну від Іспанії, Польщі, Ізраїлю, Нідерландів, Великобританії і Франції, де щорічно міста, готелі й ресторани конкурують між собою за кращий рівень доступності. Держави разом з бізнесом створюють сайти про доступні для людей-інвалідів послуги. В готелях і ресторанах пропонуються спеціальні пандуси, проїзди, ліфти, ванні кімнати підвищеної площі з спеціальними ручками, кнопки допомоги, підйомники для купання в басейнах, аудіо-візуальні пристрої для людей з порушеною функцією слуху та зору, надання інформації жестовою мовою або шрифтом Брайля,

телевізори з збільшеними екранами т. ін. У якості додаткових послуг надаються доступні усім послуги он-лайн бібліотек, гідів, особистого супроводу людини в інвалідному візку, а також харчування, яке варіюється відповідно до потреб [11].

Впровадження позитивного досвіду створення «доступного середовища» в готелях і ресторанах країн світу може бути складовою інклюзивної моделі розвитку бізнесу в Україні.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Інклюзія є невід’ємним атрибутом розвитку бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи;

2. Інклюзивною вважається така конкурентоспроможна діяльність суб’єкта господарювання, яка

не суперечить інтересам бізнесу, суспільства й держави, що контролюється через дотримання вимог соціо-еколого-економічних стандартів;

3. Дієвим інструментом оцінки, відновлення й посилення інклюзивного розвитку суб’єкта господарювання є «Механізм управління формуванням інклюзивної моделі розвитку бізнесу»;

4. Апробація механізму на підприємствах агропродовольчої, готельної й ресторанної галузі економіки Донецької, Одеської, Тернопільської й Чернігівської областей України дала позитивний результат.

5. Напрямом подальших досліджень може бути впровадження позитивного світового досвіду щодо «доступного середовища» для людей-інвалідів, як невід’ємної складової інклюзивної моделі розвитку бізнесу в Україні.

Література

1. Гуаньнань Лі Еволюція проблематики сталого розвитку у документах організації об’єднаних націй // Ефективна економіка. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7960>. doi: 10.32702/2307-2105-2020.3.149 (дата звернення: 08.12.2021)
2. Inclusive growth. OECD: Better Policies for better lives. URL: <http://oecd.org/inclusive-growth/#introduction> (дата звернення: 08.12.2021)
3. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Brussels, EC, 2010. 34 p. URL: http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm. (дата звернення: 08.12.2021).
4. Inclusive Growth Commission. Inclusive growth for people and places: challenges and opportunities, RSA. London, 2017. 399 p. URL: https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_inclusivegrowth-commissi-onfinal-report-march-2017.pdf (дата звернення: 19.12.2021).
5. Acemoglu D., Robinson J. A. Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty. New York: Crown Publishing Group, 2012. 544 p. doi: 10.1355/ae29-2j
6. О государственном предприятии (учреждении): Закон Украины. Стаття 3. Хозрасчетный доход коллектива, его распределение и использование. Фонд развития производства, науки и техники. Фонд социального развития. URL: <https://docs.cntd.ru/document/9049736> (дата звернення 24.01.2022 р.).
7. Податкова реформа-2022: повний перелік змін у ПКУ, внесених Законом № 1914. URL: https://buh.ligazakon.net/news/208415_podatkova-reforma-2022-povniy-perelk-zmn-u-pku-vnesenikh-zakonom--1914 (дата звернення 23.12.2021 р.)
8. Жигулін О.А., Махмудов І.І., Попа Л.М. Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: монографія. Ніжин: Вид-во Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя, 2021. 544 с.
9. Жигулін О. А. Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці: монографія. Донецьк: СХІД, 2009. 301 с.
10. Офіційний сайт Тернопіль-готелю: веб-сайт. URL: <https://hotel-ternopil.hotelmix.-com.ua/> (дата звернення 23.12.2021 р.)
11. Чупіна А. О. Аналіз розвитку інклюзивного туризму закордоном // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. Вип. 11. С. 121–127.

Стаття надійшла 1.02.2022

Стаття прийнята до друку 15.02.2022

Доступно в мережі Internet 28.04.22

Kushnir O.

Postgraduate

Department of Industrial Economics

E-mail: okkushnir2017@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-4417-3002

Zhigulin O.

Doctor of Economics, Associate Professor

Department of Tourism Business and Recreation

Odessa National Academy of Food Technologies

Kanatna str., 112 Odesa, Ukraine, 65039

E-mail: zhigulin998@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-1532-2806

THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF FORMATION OF INCLUSIVE MODEL OF BUSINESS DEVELOPMENT IN AGRO-FOOD, HOTEL AND RESTAURANT SPHERES

The article is devoted to the scientific substantiation of the process of formation of the inclusive model of development of business structures of agri-food and hotel-restaurant branches of the economy of Ukraine.

The purpose of the study, the results of which are presented in the article, is to develop a mechanism for managing the formation of an inclusive model for the development of business structures in the agri-food, hotel and restaurant sectors of Ukraine.

The object of the research: organizational and economic processes of forming an inclusive model of development of business structures of Ukraine. The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical principles of forming an inclusive model of development of business structures in the agri-food, hotel and restaurant sectors of the economy of Ukraine. The research methods: general scientific and specific methods.

Inclusive business development means the development of all without exception and restrictions. The theoretical basis of the study are the principles, concepts and rules of management of inclusive development of business entities, which take into account the benefits of using the basic consumer properties of goods (economy, quality, creative differentiation) in combination with a certain structure of production activity (economic, qualitative, differential and dissipative structure), employee development and compliance with socio-environmental and economic standards. The methodological basis of the study is a method based on the use of the indicator of inclusive development of business structures at the enterprises.

The practical result of the study is the development of a management mechanism for the formation of an inclusive model of business development, the successful testing of which was carried out at the enterprises of agri-food, hotel and restaurant industries of Odessa and Ternopil regions of Ukraine.

Key words: management mechanism, inclusive development, management, agri-food business, hotel and restaurant business, entrepreneurial structure of business.

References

1. Huannan, Li (2020). Evoliutsiia problematyky staloho rozvytku u dokumentakh orhanizatsii ob'iednanykh natsii. *Efektivna ekonomika*, (3). Retrieved December 8, 2021, from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7960>. doi: 10.32702/2307-2105-2020.3.149
2. *Inclusive growth. OECD: Better Policies for better lives*. Retrieved December 8, 2021, from <http://oecd.org/inclusive-growth/#introduction>
3. *Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth* (2010). Retrieved December 8, 2021, from http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm.
4. *Inclusive Growth Commission. Inclusive growth for people and places: challenges and opportunities* (2017). Retrieved December 19, 2021, from https://www.thersa.org/globalassets/pdfs/reports/rsa_inclusivegrowth-commissi-onfinal-report-march-2017.pdf
5. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: the origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Publishing Group. doi: 10.1355/ae29-2j
6. *O gosudarstvennom predpriyatii (ucherezhdanii): Zakon Ukrainyi. Statya 3. Hozraschetnyiy dohod kollektivna, ego raspredelenie i ispolzovanie. Fond razvitiya proizvodstva, nauki y tehnik. Fond sotsialnogo razvitiya*. Retrieved January 24, 2022, from <https://docs.cntd.ru/document/9049736>

7. *Podatkova reforma-2022: povnyi perelik zmin u PKU, vnesenykh Zakonom № 1914*. Retrieved December 23, 2021, from https://buh.ligazakon.net/news/208415_podatkova-reforma-2022-povniy-perelk-zmn-u-pku-vnesenykh-zakonom--1914

8. Zhyhulin, O. A., Makhmudov, I. I., & Popa, L. M. (2021). *Lohistyka v upravlinni konkurentospromozhnistiu biznesu pry vykhodi ekonomiky iz stanu hlobalnoi kryzy*. Vyd-vo Nizhynskoho derzhavnoho universytetu im. Mykoly Hoholia.

9. Zhyhulin, O. A. (2009). *Efektivnist metodiv upravlinnia pidpriemstvom u rynkovii ekonomitsi*. SKhID.

10. Ofitsiyni sait Ternopil-hoteliu. Retrieved December 23, 2021, from <https://hotel-ternopil.hotelmix.com.ua/>

11. Chupina, A. O. (2020). Analiz rozvytku inkluzyvnoho turyzmu zakordonom. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina*, (11), 121–127.

Received 1 February 2022

Approved 15 February 2022

Available in Internet 28.04.22

Цитування згідно ДСТУ 8302:2015

Кушнір О. І., Жигулін О.А. Механізм формування інклюзивної моделі розвитку бізнесу в агропродовольчій, готельній і ресторанній сферах // *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т.14, вип. 1. С.3-14. doi 10.15673/fe.v14i1.2264

Cite as APA style citation

Kushnir, O., & Zhigulin, O. (2022). The mechanism of management of formation of inclusive model of business development in agro-food, hotel and restaurant spheres. *Food Industry Economics*, 14(1), 3-14. doi 10.15673/fe.v14i1.2264