

**ФОРМИРОВАНИЕ ИНКЛЮЗИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
КАК ФАКТОРА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В СЕГМЕНТЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

К.В. Павлов, д-р экон. наук, проф.

Е.В. Суходолец

*Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой,
Беларусь*

В статье рассматривается, как инклюзивная корпоративная культура влияет на эффективность управления персоналом в такой специфической сфере, как общественное питание. Опираясь на анализ современных исследований и успешный международный опыт, мы показываем, что грамотное внедрение стратегии «Разнообразие, равенство и инклюзивность» (DEI) – это не просто тренд, а рабочий инструмент. Когда компания целенаправленно создаёт среду для представительства и равных возможностей для социально уязвимых и исторически недостаточно представленных групп, это даёт измеримый бизнес-результат. На практике это выражается в росте производительности, усилении инновационного потенциала команды и повышении лояльности сотрудников. В заключительной части работы представлены конкретные рекомендации по адаптации принципов DEI для белорусской индустрии общественного питания. Цель этих мер – помочь местным компаниям повысить эффективность управления человеческими ресурсами и укрепить свои конкурентные позиции на рынке.

Ключевые слова: *Республика Беларусь, инклюзивная корпоративная культура, инновации, лояльность персонала, общественное питание, производительность, разнообразие, управление персоналом, эффективность, корпоративная культура.*

Введение. Постановка проблемы. Сфера общественного питания сегодня – это динамичная и высококонкурентная среда. Компании в этой отрасли сталкиваются с целым комплексом проблем, связанных с персоналом: это и высокая текучесть кадров, и сложности с мотивацией на фоне часто невысокого уровня оплаты труда, и нехватка квалифицированных сотрудников. Дополнительную сложность добавляет сезонный характер работы в таких сегментах, как отели

или туристические объекты. При этом бизнес обязан обеспечивать стабильно высокое качество обслуживания клиентов. Совокупность этих вызовов создаёт серьёзную нагрузку на систему управления персоналом. В подобной ситуации инклюзивная корпоративная культура перерастает из просто элемента репутации в реальный стратегический актив компании. Она может стать тем инструментом, который помогает справляться с перечисленными трудностями. В этой работе мы исследуем, как целенаправленное создание инклюзивной среды может повысить эффективность управления человеческими ресурсами в общепите. Такой подход позволяет не только снизить типичные для отрасли операционные и кадровые риски, но и раскрыть потенциал сотрудников. Это достигается за счёт формирования рабочей атмосферы, построенной на уважении к различиям, признании индивидуальности каждого и поддержании здорового психологического климата в коллективе.

Цель данной работы — проанализировать основные преимущества инклюзивной корпоративной культуры и предложить конкретные рекомендации. Эти предложения направлены на то, чтобы оптимизировать кадровую политику и повысить эффективность управления в белорусском сегменте общественного питания. Данная логика полностью соответствует современным тенденциям в управлении. Её подтверждают многочисленные международные исследования, которые демонстрируют прямую связь между внедрением принципов «Разнообразие, равенство и инклюзивность» и ростом таких показателей, как производительность, способность к инновациям и лояльность персонала.

Методология. В основе этой работы лежит качественный подход. Мы опирались на несколько взаимодополняющих методов для получения полной картины. Прежде всего, был проведён глубокий анализ существующих исследований. Мы изучили и обобщили выводы современных научных работ, посвящённых управлению персоналом, корпоративной культуре и инклюзии, опубликованных в период 2024–2025 годов. Параллельно с этим мы детально разобрали успешные примеры из международной практики, а именно то, как крупные ресторанные сети внедряли у себя инклюзивные подходы. Кроме того, был использован логический анализ. Его задача — выявить и проследить взаимосвязь между применением принципов DEI и улучшением основных показателей работы компании, таких как операционная эффективность и финансовые результаты. Это позволяет понять, как именно инклюзивные инициативы влияют на бизнес-процессы в сфере общественного питания.

Основная часть. Современные исследования последовательно подтверждают прямую связь между инклюзивностью и организационной эффективностью.

стью. Li и Ni отмечают, что корпоративная культура, ориентированная на инклюзивность, оказывает многогранное влияние. Она играет центральную роль в формировании поведения и отношения сотрудников, а также в продвижении долгосрочных целей и устойчивого развития организации [1]. По их мнению, такая культура стимулирует креативность и инициативность персонала, напрямую влияя на его благополучие и устойчивость бизнеса в целом. В частности, она способствует усилению экологической и социальной ответственности, приносит экономические выгоды, повышает вовлеченность и лояльность сотрудников через рост их мотивации. Кроме того, она позволяет организации быстрее адаптироваться к внешним изменениям за счёт создания более гибкой и открытой внутренней среды [1]. В контексте формирования инклюзивной культуры особое значение приобретают конкретные организационные механизмы. Mehak Gusain и Harminder Kaur Gujral подчёркивают, что вовлеченность сотрудников, в том числе через обеспечение гендерного разнообразия, является краеугольным камнем такой культуры [2]. Они указывают, что в эпоху глобализации создание у сотрудников чувства принадлежности и ценности крайне важно для их лояльности и мотивации. Именно совместная работа разнородных коллективов над достижением общих целей формирует среду, в которой каждый чувствует себя вовлечённым. Это, в свою очередь, вносит значительный вклад в инновации, креативность и общую жизнеспособность бизнеса [2]. В операционной деятельности, особенно в таких динамичных отраслях, как общественное питание, практическая ценность инклюзивности становится ещё более очевидной. В этом ключе вывод Prasetya о том, что инклюзивность и разнообразие напрямую способствуют инновациям и эффективному решению проблем, представляется особенно важным [3]. В быстроменяющейся обстановке ресторана способность быстро адаптироваться к запросам гостей напрямую зависит от умения коллектива генерировать нестандартные идеи и оперативно находить решения, что усиливается в разнородной и инклюзивной среде. Важным инструментом для укрепления инклюзивности являются современные технологии. Bhushan и Kumar акцентируют роль цифровых решений в минимизации бессознательных предубеждений при найме и во внедрении культурных изменений, что открывает новые возможности для объективного управления персоналом [4]. Они утверждают, что инициативы в области разнообразия, равенства и инклюзивности, согласованные с ответственностью руководства и внедрением технологий, способствуют успеху организаций. Такие компании демонстрируют значительно лучшие финансовые показатели, привлекают и удерживают лучших специалистов, а также обеспечивают, чтобы сотрудники в удалённых и гибридных форматах

не подвергались цифровой изоляции [4]. В результате можно заключить, что научный дискурс последовательно подтверждает, что инклюзивная корпоративная культура является не просто элементом прогрессивной повестки, но и стратегическим активом. Она формирует более качественную и продуктивную рабочую среду, что в конечном итоге положительно сказывается на финансовых результатах, что и демонстрируют эмпирические анализы международных компаний [1, 2, 4].

Обсуждение результатов: преимущества инклюзии для сферы общественного питания. Проведённый анализ позволяет детально рассмотреть определяющие функции инклюзивной культуры, их взаимосвязь и значение для сферы общественного питания. Преимущества инклюзии в этом бизнес-направлении проявляются в значительном повышении организационной эффективности и качества обслуживания. Инклюзивные практики способствуют формированию разнородной и мотивированной команды, что повышает уровень креативности и способствует поиску нестандартных решений, что особенно важно для ресторанной индустрии. Внедрение принципов инклюзии укрепляет лояльность сотрудников, снижает текучесть кадров и формирует благоприятную корпоративную культуру. Кроме того, инклюзия позволяет расширить клиентскую базу за счёт более точного учёта потребностей различных социальных групп, что положительно сказывается на финансовых результатах компании.

В отрасли с традиционно высокой текучестью кадров создание инклюзивной среды становится практическим инструментом удержания персонала. Когда сотрудники разных возрастов, культурных особенностей и возможностей чувствуют себя ценными и уважаемыми, это напрямую повышает их желание оставаться в организации. Для ресторанов это означает сохранение опытных официантов, квалифицированных поваров и управляющих, что обеспечивает стабильность работы и снижает затраты на постоянный поиск и обучение нового персонала. Что касается стимулирования инноваций и креативности, следует отметить, что общественное питание — это не только стандартизированные процессы, но и творчество. Культура, поощряющая множество точек зрения (Bhushan и Kumar), способствует генерации новых идей — будь то разработка меню, улучшение сервиса или создание уникальных маркетинговых активностей [4]. Разнородная команда способна лучше понимать разнообразную клиентскую базу и предлагать решения, отвечающие её потребностям. Например, сотрудники с разным гастрономическим опытом могут предложить адаптацию блюд для различных диетических требований, что помогает расширить аудиторию заведения.

В контексте укрепления корпоративного имиджа и лояльности клиентов следует обратиться к исследованию Paldon, который подчёркивает взаимосвязь между инклюзивной культурой и эффективностью работы персонала [5]. Для ресторана или кафе репутация социально ответственного бизнеса становится мощным конкурентным преимуществом. Потребители все чаще отдают предпочтение тем брендам, которые разделяют их ценности. Создание инклюзивной среды для персонала проецируется и на гостей, формируя пространство, открытое для всех. Это может выражаться в обеспечении доступной среды для людей с ограниченной мобильностью, учёте диетических потребностей в меню или обучении персонала корректному общению с различными категориями гостей. Анализ экономической эффективности и устойчивости, подкреплённый исследованиями Deloitte, показывает, что компании с развитой инклюзивной культурой демонстрируют более высокую рентабельность и адаптивность к рыночным изменениям. В общепите это выражается в повышении качества сервиса, росте среднего чека и увеличении повторных посещений, что напрямую влияет на финансовую устойчивость предприятия. Снижение текучести кадров позволяет экономить на подборе и обучении персонала, а усиление инновационного потенциала даёт возможность быстрее реагировать на меняющиеся предпочтения потребителей.

Дополнительную перспективу предлагает исследование Höllerer, в котором анализируется распространение корпоративной социальной ответственности (КСО) — концепции, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, принимая на себя ответственность за влияние своей деятельности на все заинтересованные стороны [6]. Его работа демонстрирует, что определенная субпопуляция организаций более склонна придерживаться политики КСО, что коррелирует с обсуждаемыми преимуществами инклюзивной культуры. Это подтверждает, что компании, внедряющие инклюзивные стратегии, не только укрепляют свои конкурентные позиции, но и способствуют формированию новых институциональных стандартов в отрасли.

Заключение и стратегические ориентиры для развития сегмента общественного питания Республики Беларусь. Проведённое исследование выявило, что для белорусского рынка общественного питания инклюзивная культура постепенно трансформируется из социально ответственной инициативы в эффективный инструмент стратегического управления. Её внедрение предоставляет возможность существенно повысить операционную эффективность и финансовую устойчивость бизнеса. Поскольку сотрудники данного сектора выступают основным контактным звеном между компанией и гостем, реализация принци-

пов инклюзивности требует системного и целенаправленного подхода, охватывающего несколько векторов.

Интеграция в систему корпоративного управления. Корпоративное управление в Беларуси находится в процессе становления и развивается неравномерно. Хотя корпоративные кодексы и регламенты применяются в отдельных секторах, национальное законодательство ориентировано в первую очередь на общие принципы и повышение эффективности хозяйственных обществ, оставляя вопросы разнообразия на усмотрение компаний. В этой связи интеграция политики разнообразия и включения выступает современной и перспективной стратегией. Её актуальность подчёркивается интенсивным ростом франчайзинговых и сетевых предприятий, для которых единообразие подходов в управлении филиалами особенно важно. Современная управленческая практика рекомендует закреплять такие политики в миссии, корпоративных кодексах и регламентирующих документах. Таким образом, хотя эта интеграция является важным вектором развития, её универсальное законодательное закрепление и обязательность на национальном уровне пока требуют дальнейшего нормативного развития.

Модернизация HR-процессов. Корпоративная практика управления персоналом закономерно смещается в сторону модернизации HR-процессов. На смену интуитивным решениям приходят системные методы оценки, что подтверждается актуальными исследованиями и экспертными данными. Основное направление — это внедрение объективных инструментов отбора: структурированных интервью, профессиональных кейсов и моделирования рабочих ситуаций. Такой подход позволяет оценивать кандидатов на основе конкретных компетенций — от специализированных заданий для поваров до сценариев оценки сервисных навыков. Одновременно растёт значение программ обучения, сфокусированных на развитии гибких навыков. Способность к эмпатии, эффективной коммуникации и работе в разнородных коллективах становится критически важной в условиях современных форматов работы и разнообразной корпоративной среды. Подобные изменения отражают естественную эволюцию подходов к управлению персоналом, где акцент смещается на объективность оценок и развитие ключевых компетенций сотрудников.

Адаптация операционной модели. Для эффективного привлечения и удержания персонала необходима гибкость в управлении, выходящая за рамки создания безбарьерной среды. Важно внедрять гибкие графики работы, адаптировать должностные обязанности и учитывать культурные особенности сотрудников при организации смен и корпоративного питания. Такой подход способствует преодолению кадровых ограничений и привлечению мотивированных

специалистов, что соответствует актуальным трансформациям операционных моделей HR в условиях дефицита квалифицированных кадров и изменяющейся бизнес-среды.

Формирование экосистемы партнёрств. Не менее значимым направлением является создание экосистемы партнёрств. Сотрудничество с центрами занятости, образовательными учреждениями и некоммерческими организациями, представляющими интересы различных социальных групп, не только расширяет каналы рекрутинга, но и укрепляет имидж компании как социально ответственного участника рынка. Такой подход становится фундаментом HR-стратегий 2025 года, позволяя оптимизировать подбор и удержание кадров, повысить вовлеченность сотрудников и укрепить корпоративную репутацию. Реализация и развитие партнёрских экосистем гармонирует с трендом цифровой и социальной интеграции HR-решений, критичных для конкурентоспособности на современном рынке труда.

Последовательно внедряя обозначенные ориентиры, белорусские компании в сфере общественного питания смогут эффективно трансформировать существующие кадровые вызовы в устойчивые конкурентные преимущества. С учётом значительного дефицита кадров, особенно в массовых профессиях, работодатели вынуждены искать инновационные методы найма и удержания персонала. Компании, внедряя современные HR-стратегии и укрепляя корпоративную инклюзивность, смогут не только сформировать стабильный и эффективный коллектив, но и повысить свою репутацию как социально ответственных и современных работодателей. Это становится приоритетным фактором устойчивого развития в новой социально-экономической реальности, где конкуренция за таланты и изменяющиеся ожидания работников требуют постоянной адаптации и инноваций.

Список использованных источников

1. Li Z., Hu J. Key Factors for Sustainability - Corporate Culture and Employee Well-being / Z. Li., J. Hu // *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. – 2024. – Vol. 78. – P. 263–267. – Режим доступа: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/78/20241734>. – Дата доступа: 20.10.2025.
2. Gusain M., Gujral H. K. Role of Employee Engagement and Gender Diversity in Creating Inclusive Organizational Culture | M. Gusain, H. K. Gujral // *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*. – 2024. – Vol. 12, № 5. – P. 60–70. – Режим доступа: <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v12.i5.2024.5617>. – Дата доступа: 20.10.2025.
3. Prasetya E. Exploring Contemporary Perspectives in Organizational Behavior Research / E. Prasetya // *Advances in Human Resource Management Research*. – 2024. – Vol. 2, № 1. – P. 26–35. – Режим доступа: <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2.i1.239>. – Дата доступа: 20.10.2025.

4. Dr. A. Vinay Bhushan, Dr. Ranjith Kumar. S. Diversity, Equity and Inclusion: Best Practices for Fostering an Inclusive Workplace Culture in the Digital Age / Dr. A. Vinay Bhushan, Dr. Ranjith Kumar. S. // ES. – 2024. – Vol. 20, № 2. – P. 130–140. – Режим доступа: <https://doi.org/10.69889/a2defb90>. – Дата доступа: 20.10.2025.
5. Paldon D. T. Impact of Workplace Inclusivity on Employee Morale and Performance / D. T. Paldon // International Journal of Scientific Research in Engineering and Management. – 2024. – Режим доступа: <https://doi.org/10.55041/ijrem29839>. – Дата доступа: 20.10.2025.
6. Höllerer M. A. Between Creed, Rhetoric Façade, and Disregard. Dissemination and Theorization of Corporate Social Responsibility in Austria / M. A. Höllerer. – Berlin, Germany: Peter Lang Verlag, 2012. – Режим доступа: <https://doi.org/10.3726/978-3-653-01464-8>. – Дата доступа: 20.10.2025.