

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-96>

УДК 348.48:005-056.26] (045)

ІНКЛЮЗИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ: НОВА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

INCLUSIVE MANAGEMENT IN THE TOURISM BUSINESS: A NEW MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

Слатвінська Леся Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6747-2374>**Slatvinska Lesia**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

У статті досліджено інклюзивне управління туристичним бізнесом як сучасну модель, що інтегрує принципи соціальної відповідальності, сталого розвитку та економічної ефективності. Запропонована п'ятирівнева структура, яка охоплює стратегічне бачення, організаційне управління, операційні практики, цифрові інновації та соціальне партнерство, забезпечуючи доступність, різноманіття та рівність у туристичних послугах. Впровадження моделі інклюзивного управління туристичним бізнесом сприяє розширенню ринкових можливостей, зміцненню репутації підприємства, підвищенню соціальної довіри та формуванню інноваційного, етичного та сталого туристичного середовища. Наведено методологічні принципи та алгоритм практичної реалізації моделі для адаптації міжнародного досвіду в українських реаліях.

Ключові слова: інклюзивне управління туризмом, сталий розвиток, доступність, соціальна відповідальність, інноваційні технології.

The article explores inclusive management in the tourism industry as a contemporary approach that integrates social responsibility, sustainable development, and business efficiency. The relevance of the topic is driven by increasing societal demands for equal access, social justice, and corporate accountability, as well as the need to adapt tourism services to diverse populations, including people with disabilities, elderly travelers, ethnic minorities, and displaced persons. The study applies a systemic and multi-level methodology, combining strategic analysis, organizational assessment, and operational evaluation to develop a comprehensive model for inclusive tourism management. Data collection and analysis focus on identifying barriers and opportunities in infrastructure, human resources, digital services, and community engagement, with special attention to accessibility standards, innovative technologies, and stakeholder involvement. The results reveal a five-layered model encompassing strategic vision, governance structures, operational practices, technological solutions, and social partnership, which collectively ensure accessibility, diversity, and equality in tourism services. The model emphasizes universal design, multilingual and adaptive services, digital accessibility, and the integration of ESG indicators, demonstrating how inclusive practices enhance market reach, competitiveness, and corporate reputation while fostering technological innovation and sustainable value creation. The practical significance of the study lies in providing a clear and actionable framework for tourism enterprises to implement inclusive policies, improve service quality, engage local communities, adopt innovative technologies, and monitor performance through defined metrics. By following the proposed approach, organizations can expand target audiences, strengthen social capital, enhance stakeholder trust, and foster sustainable, ethical, and socially responsible tourism development, aligning business growth with societal inclusion, long-term resilience, and positive social impact.

Keywords: inclusive tourism management, sustainable development, accessibility, social responsibility, innovative technologies.

Постановка проблеми. В умовах соціально-економічної нестабільності та воєнного стану соціальна нерівність стає дедалі гострі-

шою проблемою, створюючи значні перешкоди для доступу різних груп населення до економічних, соціальних та культурних ресур-

сів. Як один із секторів, найбільш чутливих до криз, туристична галузь потребує нових моделей управління, які зможуть забезпечити збалансований післявоєнний розвиток та сприяти відновленню соціального добробуту. План відновлення України [1] представлений на конференції в Лугано в 2022 році окреслює десятирічну стратегію трансформації держави, визначає інклюзивність та гендерну рівність як ключові принципи післявоєнної відбудови. Він наголошує на необхідності інтегрувати ці принципи в економіку, включаючи сектор туризму.

Традиційно управління туризмом зосереджувалося на комерційній ефективності, конкурентоспроможності та оптимізації послуг. Однак, з огляду на сучасний глобальний соціальний ландшафт та зростаючий попит на соціальну відповідальність, необхідно переглянути існуючі моделі управління. Інклюзивне управління туризмом передбачає створення туристичного середовища, яке є доступним, універсальним та соціально справедливим, і є новою моделлю, що відповідає сучасним викликам. Така форма управління гарантує інклюзивність та рівні можливості для всіх туристів і працівників, незалежно від їх фізичних, соціальних, культурних чи економічних характеристик.

Незважаючи на заявлену важливість інклюзивності, туристичний сектор України все ще не має достатньо розвинених механізмів для її практичної реалізації. Бракує комплексних моделей інклюзивного управління, інструментів для адаптації туристичних продуктів до різних груп користувачів та методологічних рекомендацій щодо інтеграції принципів універсального дизайну та мультикультурного діалогу в стратегічне планування. Водночас інклюзивність у туризмі вже давно вийшла за межі своєї соціальної функції і стала рушієм інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тема інклюзивного управління в туризмі та індустрії гостинності є досить новою, але вона формує свій науковий напрямок на стику туристичного менеджменту, соціальної відповідальності бізнесу та інклюзивної політики. При підготовці публікації вивчались результати досліджень українських дослідників, які роблять значний внесок у теоретичний і прикладний розвиток сучасного туризму, виділяється низка науковців, які займаються питаннями інклюзії, сталого розвитку та регіональної політики в туристичній сфері.

Жуковською А. Ю. [2] в процесі дослідження встановлено, що в сучасних умовах функціонування підприємств та організацій особливого значення набуває впровадження інклюзивних підходів до управління. Виявлено, що найбільш перспективними в цьому напрямку є імплементація в роботу українських підприємств та організацій принципів різноманіття, справедливості, інклюзії та приналежності (РСІП), що сприятиме фундаментальним змінам в суспільстві, зниженню рівня дискримінації та підвищенню рівня інклюзії на робочому місці.

Наталія Белоусова [3] вважає інклюзивний підхід в туризмі одним із ключових елементів регіонального розвитку, акцентуючи увагу на його соціально-економічному потенціалі в контексті підвищення доступності туристичних послуг. Ірина Кудінова [4] досліджує принципи інклюзії в індустрії гостинності, аналізуючи, як інклюзивні практики можуть бути впроваджені в готелях та суміжних сферах. Ярослав Дідух [5] розглядає теоретичні та практичні аспекти розвитку інклюзивного туризму в Україні в умовах післявоєнної трансформації. Дослідження Тетяни Тимошенко [6] зосереджені на розробці концепції сталого туризму, приділяючи особливу увагу аспектам управління та стратегічного планування для забезпечення довгострокової ефективності туристичної діяльності.

Павліха Н. В. та Цимбалюк І. Ю. [7] інтегрують принципи сталого розвитку в регіональну туристичну політику, формуючи науково обґрунтовані підходи до розвитку туризму як засобу підвищення регіональної соціально-економічної стабільності.

Також проблеми розвитку інклюзивного управління в туристичному бізнесі й індустрії гостинності в Україні висвітлювались фахівцями державних установ та громадських організацій, об'єднань міжнародного й національного рівнів: UN Tourism [8], Державним агентством розвитку туризму України [9], ГО «Національна туристична організація України» [10], ГО «Асоціація індустрії гостинності України» [11], ГО «Асоціація в'їзних туристичних операторів України» [12], Європейською туристичною комісією [13].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення та обґрунтування теоретико-методологічних засад впровадження інклюзивного підходу до управління туристичним бізнесом. Дослідження спрямоване на розробку практичних

рекомендацій щодо формування ефективної інклюзивної моделі управління, яка враховує соціальне, культурне та економічне розмаїття споживачів туристичних послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інклюзивний підхід до сучасного управління перетворився із соціальної ідеї на комплексну управлінську модель, яка активно формує нову структуру корпоративного управління в сучасних суспільствах. На це багатфакторне явище вплинули такі процеси, як глобалізація, соціальна мобільність, цифрова трансформація, демократизація управління та концепція соціальної справедливості [14].

Термін «інклюзія» вперше було використано в 1970-х роках у США для визначення процесу залучення до певних соціальних процесів, а саме збільшення ступеня участі всіх громадян, які сприймаються суспільством як окремі індивідуальності, у соціумі. Визначення цього поняття міститься у проєкті 3.0 «Стратегії сталого розвитку України на період до 2030 року»: «інклюзивність (від лат. include – включаю, укладаю) – процес участі всіх людей в житті соціуму, коли всі зацікавлені сторони беруть активну участь у громадському житті. Інклюзивність передбачає залучення кожного в життя спільноти та відсутність будь-якої дискримінації» [15].

Концепція інклюзивного розвитку як своєрідне продовження концепції сталого розвитку мала місце в системі основних пріоритетів для Європи згідно зі Стратегією розвитку до 2020 року [16], відповідно її виникнення спричинене такими викликами сучасності, як посилення нерівності, відсутність успіху в боротьбі з бідністю та виникнення цілої низки соціальних та економічних диспропорцій у розвитку регіонів, країн та верств суспільства. Ця концепція розширює традиційні моделі економічного зростання шляхом зміщення акцентів на рівність людського капіталу, рівень та якість життя населення, довкілля, соціального захисту, продовольчої безпеки, доступу до ключових ресурсів, розподілу доходу та багатства [17].

На концептуальному рівні інклюзивність в управлінні можна визначити як стратегічний організаційний принцип, що передбачає залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесів управління, незалежно від соціальних, культурних, фізичних, когнітивних чи економічних відмінностей. Це модель управління, яка поєднує етичну орієнтацію, інституційну відкритість та системне мислення [18].

В Україні реалізовується національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року, яка розроблена відповідно до принципів та інструментів методології управління, орієнтованого на результат, спрямована на сталий, інклюзивний розвиток і забезпечення доступності та людиноцентричності у всіх сферах життєдіяльності суспільства, розв'язання наявних проблем та задоволення потреб різних суспільних груп шляхом виконання визначених завдань та досягнення поставлених цілей [20].

Сьогодні інклюзивний підхід до управління базується на трьох взаємопов'язаних принципах: когнітивна інклюзія: визнання різноманітності стилів мислення та прийняття рішень; технологічна інклюзія: впровадження цифрових рішень для подолання бар'єрів доступу; інклюзивність екосистеми: залучення місцевих громад, користувачів та партнерів до управління ланцюжком створення вартості [20].

Інклюзивне управління туризмом в контексті четвертої промислової революції (Індустрія 4.0) – це, коли інклюзія в туризмі отримує новий імпульс завдяки впровадженню інклюзивних смарт-технологій (Smart Inclusive Tourism). Вони включають використання розумної аналітики для прогнозування потреб різних груп, гейміфікацію доступу до культури та персоналізацію туристичних маршрутів з урахуванням індивідуальних обмежень. Провідні туристичні міста світу, такі як Копенгаген, Барселона і Торонто, вже формують екосистеми інклюзивного туризму, які об'єднують місцеві органи влади, стартапи, громадські організації та освітні установи в єдине середовище співпраці [21].

Вивчаючи міжнародний досвід управління інклюзивним туризмом та можливості його адаптації до українських реалій, очевидно, що ЄС сприяє інклюзивності через багаторівневі політики та регуляторні інструменти [22].

Наразі більшість туристичних компаній, що надають послуги для людей з обмеженими фізичними можливостями, базуються в Європі та США [23].

Україна має низку соціальних, економічних та культурних передумов для впровадження інклюзивного управління у туристичному бізнесі та індустрії гостинності:

- законодавча база включає ратифікацію Конвенції ООН про права людей з інвалідністю та розробку державних стандартів щодо безбар'єрного доступу (ДБН В.2.2-40:2018) [24];
- туристичне розмаїття: багата культурна спадщина, етнічне розмаїття та тери-

торіальний потенціал для інклюзивних маршрутів;

- громадська активність: розвиток місцевих ініціатив та громадських організацій, які сприяють інклюзії, наприклад, проекти «Безбар'єрна Україна» та «Доступно.UA»;

- гармонізація стандарту ISO 21902 – Accessible tourism for all. В Україні цей Стандарт регулює аспекти інклюзивності в туризмі, враховуючи фізичні, сенсорні, когнітивні та культурні потреби різних груп населення. Стандарт створений з метою забезпечити рівні можливості для всіх та зробити подорожі дійсно доступними [25].

Інтеграція інклюзивного підходу у управління туристичним бізнесом є не лише соціальним імперативом, а й стратегічним кроком на шляху до підвищення конкурентоспроможності, розширення цільових ринків та досягнення цілей сталого розвитку. Однак на рівні підприємства цей процес стикається з низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та комплексного вирішення.

На основі [1; 8-10; 20; 23; 29; 31-32] та проведеного дослідження сформовано рекомендації щодо інклюзивного управління туристичним бізнесом, які охоплюють кілька ключових напрямів. У корпоративній політиці пропонується формування інклюзивної стратегії та визначення KPI з доступності й різноманіття. У сфері інфраструктури важливими є аудит доступності та впровадження принципів універсального дизайну. Робота з персоналом передбачає регулярні тренінги з інклюзивного сервісу та розвиток компетентностей для взаємодії з різними групами туристів. У маркетинговій діяльності рекомендується інтеграція інклюзивних меседжів і співпраця з представниками різних спільнот. Напрямок цифрових технологій включає адаптацію вебресурсів до стандарту WCAG 2.1 та створення доступних мобільних застосунків. У сфері партнерства важливо співпрацювати з громадами, НУО та державними інституціями, що підтримують інклюзивні та сталі туристичні ініціативи.

Незважаючи на існуючі бар'єри, туристичний бізнес має значний потенціал для впровадження інклюзивного підходу. Успішне впровадження міжнародних практик, розвиток внутрішніх ресурсів та переосмислення бізнес-моделей з метою пріоритизації інклюзії є ключовими для підвищення ролі туристичного бізнесу в інклюзивному розвитку суспільства.

На основі дослідження та врахування думки експертів [8; 10; 21; 29; 30; 31] визначимо мето-

дологічні основи моделі. Модель ґрунтується на трьох системних принципах: інклюзивність як стратегія – забезпечення доступу до туристичних послуг для всіх категорій населення (люди з інвалідністю, літні особи, етнічні меншини, внутрішньо переміщені особи тощо); сталий розвиток (Sustainable Tourism) – збереження природного та культурного капіталу для майбутніх поколінь через збалансоване економічне, соціальне та екологічне планування; економічна ефективність (Business Viability) – забезпечення прибутковості та конкурентоспроможності туристичного бізнесу за рахунок інновацій, диверсифікації та репутаційного капіталу.

Модель інклюзивного управління туристичним бізнесом базується на багаторівневій системі, що забезпечує інтеграцію принципів доступності, різноманіття та рівності у стратегічну, організаційну, операційну та технологічну діяльність підприємства, а також у його взаємодію з зовнішніми партнерами [1; 8; 20; 29; 31; 32].

Перший рівень – стратегічна візія (Strategic Layer) – передбачає формування довгострокового бачення розвитку підприємства як інклюзивної та соціально відповідальної організації. На цьому рівні акцент робиться на створенні інклюзивної й сталої цінності через застосування стратегії ISVC, використання ESG-метрик та запровадження KPI доступності.

Другий рівень – інституційний дизайн (Governance Layer) – охоплює побудову організаційної структури, що забезпечує системне управління інклюзією. Основними елементами є впровадження політик DEI, визначення управлінської відповідальності та створення таких інституцій, як рада з інклюзивного менеджменту (SIB) і менеджер з DEI.

Третій рівень – операційне впровадження (Operational Layer). На цьому етапі принципи інклюзивності інтегруються у щоденні бізнес-процеси, стандарти сервісу та кадрову політику. Ключовою характеристикою є орієнтація на доступність і мультимодальність туристичних послуг, що забезпечується через застосування універсального дизайну, мультикультурного сервісу, багатомовності та створення адаптивних турів.

Четвертий рівень – технологічна підтримка (Tech & Data Layer) – передбачає використання цифрових рішень для забезпечення доступності та персоналізації. Серед основних інструментів – Inclusive Experience Platform (IXP), голосові навігаційні системи та

технології AI-персоналізації, що підсилюють якість інклюзивного туристичного досвіду.

П'ятий рівень – соціальний вплив і партнерство (Impact Layer). Цей рівень підкреслює важливість взаємодії з громадами, органами влади та громадськими організаціями з метою підтримки розвитку інклюзивного туризму. Значущими інструментами виступають моделі Community-Based Inclusive Tourism (CBIT), мережі локальних ініціатив і спільні платформи співпраці

Модель інклюзивного управління туристичним бізнесом забезпечує низку економічних, соціальних, репутаційних та інноваційних переваг [1; 8; 20; 31; 32].

У економічному вимірі вона сприяє виходу на нові ринкові сегменти, підвищує клієнтську лояльність і частоту повторних продажів, а також відкриває можливості залучення додаткових фінансових ресурсів, зокрема грантів і інвестицій від ESG-орієнтованих фондів.

У соціальній площині інклюзивні підходи підсилюють соціальний капітал території та підприємства, зміцнюють суспільну довіру і сприяють створенню нових робочих місць для представників соціально вразливих груп.

З репутаційної точки зору інклюзивність покращує імідж бренду як соціально відповідального, підвищує його конкурентність через можливість отримання сертифікатів доступності та включення до міжнародних індексів сталого бізнесу.

Інноваційний ефект моделі проявляється у формуванні технологічного лідерства підприємства в галузі інклюзивного туризму та розширенні доступу до відкритих інноваційних платформ і партнерських екосистем.

Алгоритм впровадження моделі інклюзивного управління туристичним бізнесом включає шість послідовних етапів [1; 8; 20; 29; 31; 32]. Першим є аудит поточних процесів, який передбачає аналіз інфраструктури, сервісу, комунікацій та організаційної культури для виявлення бар'єрів і можливостей розвитку. Другий етап – розроблення інклюзивної стратегії, що охоплює формування стратегічних цілей, політик інклюзії та KPI доступності. Третім етапом є навчання персоналу, спрямоване на розвиток компетентностей у сфері

інклюзивного сервісу та етичної взаємодії з різними групами туристів. Четвертий етап – інфраструктурна та цифрова адаптація, яка включає модернізацію фізичного середовища за принципами універсального дизайну та оновлення цифрових сервісів згідно зі стандартами WCAG. П'ятий етап – формування партнерств з громадами, НУО та фондами для підтримки інклюзивних ініціатив і розширення їхнього впливу. Завершальним є моніторинг і звітність, що забезпечує оцінювання результатів, коригування KPI та вдосконалення моделі на основі отриманих даних.

Запропонована модель інклюзивного управління туристичним бізнесом ґрунтується на системному підході, що поєднує принципи соціальної відповідальності, сталого розвитку та економічної ефективності. Її багаторівнева структура забезпечує як стратегічний фокус на інклюзії, так і практичне впровадження інновацій у щоденну діяльність підприємства. Реалізація моделі розширює ринкові можливості, підвищує конкурентоспроможність і сприяє формуванню етичного, доступного та сталого туристичного середовища.

Висновки. Інклюзивне управління туристичним бізнесом та підприємствами індустрії гостинності сформувалось у відповідь на зростаючі суспільні вимоги щодо рівного доступу, соціальної справедливості та корпоративної відповідальності. Розроблена модель інклюзивного управління туристичним бізнесом інтегрує принципи соціальної відповідальності, економічної ефективності та сталого розвитку. Це дає змогу підприємствам відповідати на виклики, які ставить перед ними сучасне середовище. Її п'ятирівнева структура охоплює стратегічне бачення, організаційне управління, операційні практики, цифрові інновації та соціальне партнерство, формуючи комплексну систему, що сприяє інклюзивності. Модель підкреслює важливість інтеграції показників ESG, універсального дизайну, багатомовності, адаптивних послуг та цифрової доступності. Впровадження моделі розширює цільову аудиторію та зміцнює репутацію компанії, сприяючи формуванню інноваційного, соціально орієнтованого іміджу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення 14.10.2025).
2. Gulnoza K. Airbnb and Inclusive Tourism: Expanding Access to Global Travel. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*. 2024. № 5(8), 625-629. <https://doi.org/10.51699/cajtmf.v5i8.796> (дата звернення 14.10.2025).

3. Белоусова Н. В. Інклюзивний туризм як сегмент економічного розвитку України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 2. С. 46-52. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu> (дата звернення 14.10.2025).
4. Кудінова І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1, С. 21–28. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3)) (дата звернення 14.10.2025).
5. Дідух Я. Розвиток інклюзивного туризму в умовах післявоєнної трансформації України. *Економіка та суспільство*. 2025. (73). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-39> (дата звернення 14.10.2025).
6. Тимошенко Т., Богославець О., Шевчук О. Європейський досвід залучення зацікавлених сторін в проєктній діяльності організацій з управління туристичними дестинаціями: приклад Швеції для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59> (дата звернення 14.10.2025).
7. Павліха Н. В Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України [Текст] : монографія / Наталія Володимирівна Павліха, Ірина Олександрівна Цимбалюк, Анастасія Юріївна Савчук. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 2,84 Мб URL: <https://surl.li/tydcvt> (дата звернення 14.10.2025).
8. UN Tourism. URL: <https://www.unwto.org/un-tourism-publications> (дата звернення 14.10.2025).
9. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення 14.10.2025).
10. Національна туристична організація України. URL: <https://nto.ua/> (дата звернення 14.10.2025).
11. Асоціація індустрії гостинності України. URL: <https://aigu.com.ua/> (дата звернення 14.10.2025).
12. Асоціація В'їзних Туристичних операторів України. URL: <https://www.aitoukraine.org> (дата звернення 14.10.2025).
13. Європейська туристична комісія. URL: <https://etc-corporate.org/who-we-are> (дата звернення 14.10.2025).
14. Джамін, А., Гбадамосі, Г. та Стоянова-Божкова, С. (2024), «Екосистема інклюзії людей з інвалідністю в організаціях гостинності та туризму: інтегративний огляд та програма досліджень», *Міжнародний журнал сучасного управління гостинністю*, том 36, № 13. С. 38-56. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0581> (дата звернення 14.10.2025).
15. Войчук М. В. Етимологія поняття «Економічна інклюзія» в контексті циклічного розвитку економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. Вип. 3-4 (87). С. 28–33.
16. Ремболович, В. (2025). Інклюзивний розвиток як стратегічний орієнтир модернізації національної економіки України. *Економіка і регіон Economics and Region*, (3(98), 27–37. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3896](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3896) (дата звернення 14.10.2025).
17. Бобух І. М., Щегель С. М. Стратегічні орієнтири економічного зростання України: інклюзивність як ключовий пріоритет. *Вісник Національної академії наук України*. 2018. № 7. С. 55–70.
18. Федотова І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є. Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. (44), 54. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.54> (дата звернення 14.10.2025).
19. Махонін В. Концепція інклюзивного розвитку: теоретичне підґрунтя у роботах українських вчених. *Науковий збірник «InterConf»*. 2022. № 126. С. 23–32. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1344> (дата звернення 14.10.2025).
20. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021> (дата звернення 14.10.2025).
21. Данчевська І., Калайтан Т. Інклюзивний туризм: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С 96–104. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(14)) (дата звернення 14.10.2025).
22. Продіус О, Гавриленко Я. Стратегічне управління персоналом у контексті інтеграції осіб з інвалідністю. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212> (дата звернення 14.10.2025).
23. Інклюзивний туризм. Світові практики доступності. URL: <https://surl.lu/komlcf> (дата звернення: 14.10. 2025).
24. ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення» URL: <https://surl.cc/bmcgss> (дата звернення: 10.10.2025).
25. Національна система якості та досконалості в туризмі. <https://surl.li/hipqza> (дата звернення: 14.10.2025).
26. Кучер Г. М. Інклюзивний соціально-реабілітаційний туризм як складова соціальної роботи у громаді (на прикладі м. Умань). *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2019. Вип. 2. С. 109-114. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN> (дата звернення 14.10.2025).

27. Соловій І., Адамовський О., Дубовіч І. Сталий туризм: Сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-79> (дата звернення 14.10.2025).
28. Цимбалюк І. О. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 320 с.
29. ISO 21902:2021 Туризм та супутні послуги – Доступний туризм для всіх – Вимоги та рекомендації. URL: <https://www.iso.org/standard/72126.html> (дата звернення: 14.10. 2025).
30. Стратегічна Дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу в секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках». URL: <https://surl.lu/vdyglo> (дата звернення 14.10.2025).
31. Сталий туризм. URL: <https://www.ectaa.org/en/policies/sustainable-tourism> (дата звернення 14.10.2025).
32. Стратегія розвитку туризму і курортів на період до 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017> (дата звернення: 14.10. 2025).

REFERENCES:

1. Ukraine Recovery Plan. [Plan vidnovlennia Ukrainy]. Available at: <https://recovery.gov.ua/> (accessed October 14, 2025)
2. Gulnoza, K. (2024). Airbnb ta inkluzivnyi turizm: rozshyrennia dostupu do hlobalnykh podorozhei [Airbnb and inclusive tourism: expanding access to global travel]. *Tsentrarnoaziatyky zhurnal innovatsii v upravlinni turizmom ta finansakh – Central Asian Journal of Innovation in Tourism and Finance*, no. 5(8), pp. 625–629. Available at: <https://doi.org/10.51699/cajtmf.v5i8.796>. (accessed October 14, 2025)
3. Belousova, N.V. (2021). Inkluzivnyi turizm yak segment ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Inclusive tourism as a segment of Ukraine's economic development]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*, no. 2, pp. 46–52. Available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu> (accessed October 14, 2025)
4. Kudinova, I. (2025). Inkluzivnist v industrii hostynnosti: pryntsyipy, vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Inclusiveness in the hospitality industry: principles, challenges, and development prospects]. *Development Service Industry Management*, no. 1, pp. 21–28. Available at: <https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9>. (accessed October 14, 2025)
5. Didukh, Ya. (2025). Rozvytok inkluzivnoho turizmu v umovakh pislivoiennoi transformatsii Ukrainy [Development of inclusive tourism in conditions of post-war transformation of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 73. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-39>. (accessed October 14, 2025)
6. Tymoshenko, T., Bohoslavets, O., & Shevchuk, O. (2023). Yevropeyskyi dosvid zaluchennia zatsikavlenykh storin v proiektnii diialnosti orhanizatsii z upravlinnia turystychnoiu destynatsiiu: pryklad Shvetsii dlia Ukrainy [European experience of stakeholder engagement in project activity of tourism destination management organizations: Sweden as an example for Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 51. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-59> (accessed October 14, 2025)
7. Pavliukha, N.V., Tsymbaliuk, I.O., & Savchuk, A.Yu. (2022). Stalyi rozvytok turizmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky y perspektyvy dlia Ukrainy [Sustainable tourism and recreation development: current challenges and prospects for Ukraine]. Luts'k: Vezha-Druk. 1 electronic opt. disc (CD-ROM), 2.84 MB. Available at: <https://surl.li/tydcvt>. (accessed October 14, 2025)
8. UN Tourism. [UN Tourism]. Available at: <https://www.unwto.org/un-tourism-publications> (accessed October 14, 2025)
9. Derzhavne ahentstvo rozvytku turizmu Ukrainy. [The State Agency for Tourism Development of Ukraine]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/en/home> (accessed October 14, 2025)
10. Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy. [National Tourism Organisation of Ukraine]. Available at: <https://nto.ua/> (accessed October 14, 2025)
11. HO Asotsiatsiia industrii hostynnosti Ukrainy. [NGO Association of the Hospitality Industry of Ukraine]. Available at: <https://aigu.com.ua/> (accessed October 14, 2025)
12. HO Asotsiatsiia v'iznykh touroporatoriv Ukrainy. [NGO Association of Inbound Tour Operators of Ukraine]. Available at: <https://www.aitoukraine.org> (accessed October 14, 2025)
13. European Travel Commission. [European Travel Commission]. Available at: <https://etc-corporate.org/who-we-are/>. (accessed October 14, 2025)
14. Jamin, A., Gbadamosi, G., & Stoyanova-Bozhkova, S. (2024). Ekosystema inkluzii liudei z invalidnistiu v orhanizatsiakh hostynnosti ta turizmu: inte hryatyvnyi ohliad ta prohrama doslidzhen [Ecosystem of inclusion of people with disabilities in hospitality and tourism organizations: integrative review and research agenda]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 36(13), pp. 38–56. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0581>. (accessed October 14, 2025)

15. Voichuk, M.V. (2021). Etymologhiia poniattia «Ekonomiczna inkluziia» v konteksti tsyklichnoho rozvytku ekonomiky [Etymology of the concept “Economic inclusion” in the context of cyclical economic development]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, vol. 3-4 (87), pp. 28–33. (accessed October 14, 2025)
16. Rembolovych, V. (2025). Inkluzyvnyi rozvytok yak stratehichniy oriiientyr modernizatsii natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Inclusive development as a strategic guideline for the modernization of Ukraine's national economy]. *Ekonomika i rehion – Economics and Region*, vol. 3(98), pp. 27–37. Available at: <https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3>. (accessed October 14, 2025)
17. Bobukh, I.M., & Shchhehel, S.M. (2018). Stratehichniy oriiientyr ekonomichnoho zrostantia Ukrainy: inkluziynist yak kliuchoviy priorytet [Strategic guidelines for Ukraine's economic growth: inclusiveness as a key priority]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, vol. 7, pp. 55–70. (accessed October 14, 2025)
18. Fedotova, I.V., Kholodkov, Ye.M., & Riznyk, I.Ye. (2024). Model inkluzyvnoi korporativnoi kultury na osnovi vzaiemodii kulturnykh poliv personalu pidpriemstva [Model of inclusive corporate culture based on interaction of cultural fields of enterprise personnel]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Transport Complex Economy*, vol. 44. Available at: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.54>. (accessed October 14, 2025)
19. Makhonyn, V. (2022). Kontseptsii inkluzyvnoho rozvytku: teoretychne pidhrunttia u robotakh ukrainskykh vchenykh [Concept of inclusive development: theoretical background in works of Ukrainian scholars]. *Naukovyi zbirnyk «InterConf»*, vol. 126, pp. 23–32. Available at: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/1344> [in Ukrainian] (accessed October 14, 2025)
20. Natsionalna stratehiia iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku. [National Strategy for the Creation of a Barrier-Free Environment in Ukraine until 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021> (accessed October 14, 2025)
21. Danchevska, I., & Kalaitan, T. (2024). Inkluzyvnyi turyzm: svitovyi dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Inclusive tourism: global experience and development prospects in Ukraine]. *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 96–104. Available at: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(14)). (accessed October 14, 2025)
22. Prodius, O., & Havrylenko, Ya. (2024). Stratehichne upravlinnia personalom u konteksti intehtratsii osib z invalidnistiu [Strategic personnel management in the context of integration of persons with disabilities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 68. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-212>. (accessed October 14, 2025)
23. Inkluzyvnyi turizm. Svitovi praktyky dostupnosti. [Inclusive Tourism. Global Accessibility Practices]. Available at: <https://surl.lu/komlcf>. (accessed October 10, 2025)
24. DBN V.2.2-40:2018 «Inkluzyvnist budivel i sporud. Osnovni polozhennia». [DBN V.2.2-40:2018 “Inclusiveness of buildings and structures. Basic provisions.”]. Available at: <https://surli.cc/bmcgss>. (accessed October 10, 2025)
25. Natsionalna systema yakosti ta doskonalosti v turizmi. [National System of Quality and Excellence in Tourism]. Available at: <https://surl.li/hipqza>. (accessed October 10, 2025)
26. Kucher, H.M. (2019). Inkluzyvnyi sotsialno-reabilitatsiinyi turizm yak skladova sotsialnoi roboty u hromadi (na prykladi m. Uman) [Inclusive social-rehabilitation tourism as a component of community social work (the case of Uman city)]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. Seriya: Pedagogika. Sotsialna robota – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Available at: <http://nbuv.gov.ua/UJRN>. (accessed October 14, 2025)
27. Solovii, I., Adamovskyi, O., & Dubovich, I. (2023). Stalyi turizm: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Sustainable tourism: current state and development prospects in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 50. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-79> (accessed October 14, 2025)
28. Tsymbaliuk, I.O. (2023). Inkluzyvna ekonomika: shliakh do sotsialnoi rivnosti ta ekonomichnoho rozvytku [Inclusive economy: the path to social equality and economic development]. Luts'k: Vezha-Druk, 320 p. (in Ukrainian)
29. ISO 21902:2021 Turizm ta suputni posluhy – Dostupnyi turizm dlia vsikh – Vymohy ta rekomendatsii. [ISO 21902:2021 Tourism and related services – Accessible tourism for all – Requirements and recommendations]. Available at: <https://www.iso.org/standard/72126.html> (accessed October 14, 2025)
30. Stratehichna Dorozhnia kartay «Vidnovlennia maloho ta serednoho biznesu v sektori turizmu ta hostynnosti v 2023–2033 rokakh». [Strategic Roadmap «Recovery of Small and Medium-Sized Enterprises in the Tourism and Hospitality Sector for 2023–2033»]. Available at: <https://surl.lu/vdyglo> (accessed October 14, 2025)
31. SUSTAINABLE tourism. [SUSTAINABLE tourism]. Available at: <https://www.ectaa.org/en/policies/sustainable-tourism> (accessed October 14, 2025)
32. Stratehiia rozvytku turizmu i kurortiv na period do 2026 roku. [Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017> (accessed October 14, 2025)