

УДК 005.21:640.4:658.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.22>**Курянов В.М.**

аспірант,

Одеський національний технологічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0006-9707-3119>**Kurianov Volodymyr**

Odesa National University of Technology

ІНКЛЮЗИВНА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

INCLUSIVE CORPORATE CULTURE OF HOTEL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIC TRANSFORMATIONS

Стаття присвячена дослідженню процесів формування інклюзивної корпоративної культури на підприємствах індустрії гостинності в умовах трансформації бізнес-середовища та воєнного стану в Україні. Доведено, що рівень інклюзивності готельних підприємств характеризується наявністю базової інфраструктури доступності, проте відзначається недостатньою системністю у підходах до формування інклюзивного середовища. Роблено чотирьох рівневу модель формування інклюзивної корпоративної культури, що включає стратегічний, організаційний, операційний та культурний рівні. Емпірично доведено, що рівень інклюзивності внутрішньої організаційної культури впливає на якість обслуговування різних категорій гостей, що відображається у показниках задоволеності на онлайн-платформах бронювання. Практична значущість результатів визначається можливістю їх безпосереднього застосування готельними підприємствами для підвищення конкурентоспроможності через формування інклюзивного середовища, що відповідає вимогам Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні та міжнародним стандартам індустрії гостинності.

Ключові слова: інклюзія, корпоративна культура, готелі, управління, доступність, компаративний аналіз, стратегічне управління, воєнний стан.

The article examines the processes of forming an inclusive corporate culture in hospitality industry enterprises under conditions of business environment transformation and martial law in Ukraine. The research objective is to develop and substantiate a four-level model for forming inclusive corporate culture in hotel enterprises based on comparative analysis of diversity management practices. The study employs a comprehensive methodological approach that includes content analysis of guest reviews on leading online booking platforms (Booking.com, TripAdvisor, Google Reviews), analysis of official hotel websites, participant observation, and expert evaluation. The empirical base of the study consists of three 4-star hotels in Odesa: London, Continental, and Alexandrovskiy. The research findings indicate that the level of inclusivity in hotel enterprises is characterized by the presence of basic accessibility infrastructure, however, there is insufficient systematization in approaches to creating an inclusive environment. The peculiarities of hotel operations under martial law conditions have actualized new aspects of inclusivity, particularly cultural sensitivity towards internally displaced persons and representatives of international organizations. Based on the conducted analysis, a four-level model for forming inclusive corporate culture has been developed, encompassing strategic (embedding inclusivity in mission and vision), organizational (adaptation of HR processes and creation of support systems), operational (workplace adaptation and technology implementation), and cultural (staff training and formation of inclusive values) levels. It has been empirically proven that the level of inclusivity of internal organizational culture directly affects the quality of service for different categories of guests, which is reflected in satisfaction ratings on online booking platforms. The practical significance of the results is determined by the possibility of their direct application by



hotel enterprises to increase competitiveness through the formation of an inclusive environment that meets the requirements of the National Strategy for Creating Barrier-Free Space in Ukraine and international hospitality industry standards.

Keywords: *inclusion, corporate culture, hotels, management, accessibility, comparative analysis, strategic management, martial law.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та інтенсифікації трансформаційних процесів у бізнес-середовищі формування інклюзивної корпоративної культури набуває стратегічного значення як один із ключових чинників забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств. Структурні зрушення на ринку праці України, зумовлені воєнним станом, масштабними міграційними процесами та трансформацією економічної активності [9] населення, суттєво змінюють вимоги до кадрової політики підприємств та актуалізують потребу у створенні різноманітних і інклюзивних трудових колективів.

Готельно-ресторанна індустрія, яка традиційно характеризується високою трудоємністю, безпосередньою взаємодією персоналу зі споживачами та значною диверсифікацією клієнтських сегментів, потребує особливої уваги до питань формування інклюзивної корпоративної культури. Формування інклюзивної корпоративної культури в готельних підприємствах має низку галузевих особливостей. По-перше, безпосередній контакт персоналу з гостями зумовлює трансформацію інклюзивності із внутрішньо-організаційної цінності в інструмент підвищення якості сервісу та лояльності споживачів. По-друге, багатокультурність клієнтської аудиторії, наявність гостей з особливими потребами, різних вікових і соціальних груп вимагають від персоналу високого рівня культурної компетентності, емпатії та адаптивності. По-третє, в умовах воєнного стану готельні підприємства обслуговують нові категорії споживачів, внутрішньо переміщених осіб [10], представників міжнародних організацій, волонтерських місій, що додатково актуалізує психологічні, етичні та соціально-відповідальні аспекти корпоративної культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У зарубіжних наукових працях концептуальні засади інклюзивної корпоративної культури розробляються інтенсивно, проте між теоретичними побудовами та їхньою прикладною реалізацією існує помітний розрив. Так, Mog Barak визначає інклюзивність як «здатність організації цінувати та ефективно використовувати різноманітність, пропонуючи масштабну багаторівневу модель управління різноманітністю, що охоплює індивідуальний, груповий та організаційний рівні» [2, с.125]. Однак, незважаючи на теоретичну цінність цієї моделі, вона залишається доволі абстрактною щодо механізмів адаптації в умовах специфічних галузевих контекстів, зокрема, готельному бізнесі, де контакти «людина–людина» потребують інструментів іншого рівня точності. Shore et al. [3, с.178] запропонували двовимірну концептуальну модель інклюзії, яка ґрунтується на поєднанні двох ключових детермінант «потреби працівників у приналежності до колективу та визнанні їхньої унікальності», ідентифікувавши на цій основі чотири можливі організаційні стани інклюзії.

Емпіричні дослідження Ashikali & Groeneveld [1, с. 760] свідчать про обмежену ефективність гомогенізованих підходів щодо формування інклюзивного середовища, т. я. різні соціально-демографічні та професійні групи працівників демонструють неоднакові поведінкові реакції на стандартизовані управлінські ініціативи, водночас актуалізуючи наукову дискусію щодо меж адаптації універсальних моделей інклюзії без втрати цілісності та стратегічної узгодженості організаційної системи управління.

У національному дискурсі помітні спроби трансляції міжнародних ідей в український контекст. Оржель О. розглядаючи інклюзію у вищій освіті, виокремлюють структурний, процесний та результативний рівні інклюзії, що є дієвим інструментом для корпоративного аналізу [6, с.65]. Проте пряма трансфертація висновків з академічного середовища на комерційні підприємства є проблематичною, навчальні інституції та бізнес-організації мають різні стимули, механізми та метрики ефективності.

Рубіс І. [7, с. 12] запропонувала підхід до кількісної оцінки рівня інклюзивності бізнес-середовища на основі консолідованого індексу, що інтегрує сукупність соціальних, організаційних та управлінських параметрів. Емпіричні розрахунки індексу дають змогу здійснити порівняльну оцінку інклюзивності підприємств різних галузей та масштабів діяльності, виявити ключові асиметрії у впровадженні інклюзивних практик в українському бізнесі. Богдан Н. та інші [4, с. 284] наголошують на наявності значних бар'єрів у фізичній доступності та недостатній підготовленості персоналу для обслуговування гостей з особливими потребами, що підтверджує тезу що «інклюзивність у гостинності – не лише організаційна ідея, а й питання інфраструктурної та сервісної трансформації». Дослідники відзначають позитивну кореляцію між інклюзивністю та економічними показниками готелів: впровадження інклюзивних практик сприяє залученню нових клієнтів та підвищенню конкурентоспроможності [5, с. 407]. Слатвінська Л. [8] зосереджує увагу на нормативно-правовому та інструментальному забезпеченні, що необхідно для масштабування практик доступності.

Водночас критичний огляд наукових праць засвідчують недостатню розробленість проблематики формування інклюзивної корпоративної культури саме в контексті готельної індустрії України. Більшість наявних досліджень зосереджуються на загальних підходах до управління різноманітністю або аналізують окремі прояви інклюзивності без урахування галузевої специфіки та системного зв'язку з корпоративною культурою, що обґрунтовує доцільність подальших комплексних досліджень інклюзивної корпоративної культури на підприємствах готельного бізнесу з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є формування концептуальної моделі інклюзивної корпоративної культури готельних підприємств на основі компаративного аналізу в умовах трансформації бізнес-середовища та воєнного стану в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- систематизувати теоретико-методичні підходи до формування інклюзивної корпоративної культури;
- провести компаративний аналіз практик управління інклюзивністю у готелях м. Одеси;
- виявити ключові показники інклюзивної корпоративної культури;
- розробити чотирьох рівневу модель формування інклюзивної корпоративної культури;
- надати практичні рекомендації щодо підвищення рівня інклюзивності готельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. В індустрії гостинності інклюзивна корпоративна культура впливає насамперед на персонал, який формує цінності, етичні принципи та атмосферу рівності й поваги в колективі. Вона підвищує довіру, взаємоповагу, емоційний інтелект працівників і якість обслуговування. Для українських готелів, що функціонують в умовах воєнного часу та збільшення кількості гостей і співробітників з особливими потребами, інклюзивність є важливою складовою конкурентоспроможності. Ключовим елементом її впровадження є система принципів, на які орієнтуються підприємства (рис. 1).

Повномасштабна війна в Україні призвела до суттєвого зростання чисельності осіб з інвалідністю, що має соціально-економічні та управлінські наслідки для підприємств, зокрема у сфері гостинності. За даними Міністерства соціальної політики України, з лютого 2022 р. до лютого 2024 р. кількість осіб з інвалідністю зросла з 2,7 млн до 3,3 млн осіб (↑ 600 тис. осіб або 22%) [11], таке зростання створює додаткові виклики для соціально-економічної інтеграції, вимагає адаптації інфраструктури та впровадження інклюзивних практик у бізнесі (див. рис. 2).

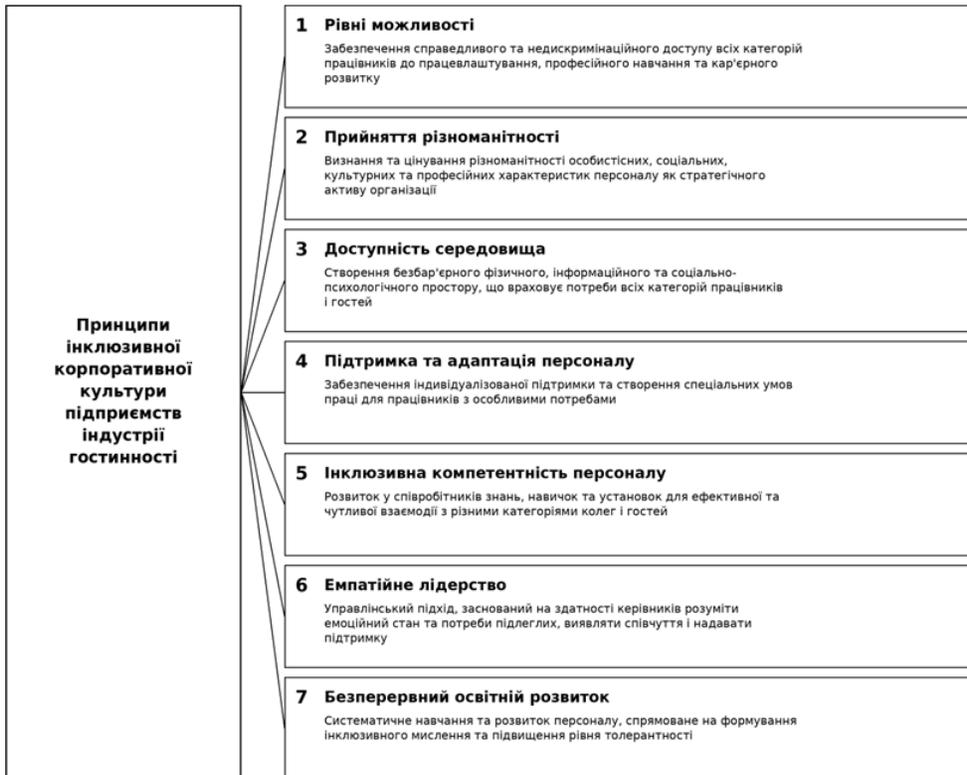


Рис. 1. Принципи інклюзивної корпоративної культури підприємств індустрії гостинності

Джерело: узагальнено автором на підставі [1, 3, 6]

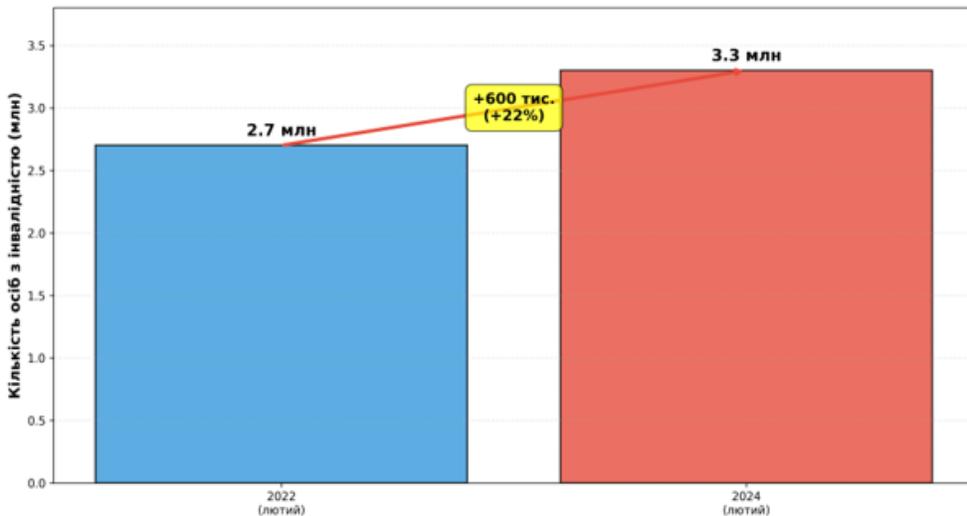


Рис. 2. Динаміка збільшення кількості осіб з інвалідністю під час війни

Джерело: складено автором на основі [11]

Незважаючи на позитивну динаміку останніх років у збільшенні чисельності осіб з інвалідністю [12], рівень їхньої зайнятості в Україні залишається критично низьким, що свідчить про існування системних бар'єрів у соціальній та професійній інтеграції. Така ситуація підкреслює необхідність впровадження інклюзивних корпоративних практик, адаптації робочих місць та розвитку стратегій підтримки персоналу з особливими потребами, що відповідає вимогам Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні та міжнародним стандартам індустрії гостинності [13]. Аналіз офіційної статистики показує наступну динаміку (табл. 1).

Як видно з табл. 1, у 2024 році спостерігається суттєве прискорення темпів працевлаштування (+4,4% проти +0,07% у 2023 р.). Однак навіть при такому прискоренні загальний рівень зайнятості становить лише 12,8 % (421,4 тис. з 3,3 млн осіб з інвалідністю), що значно нижче показників розвинених країн. Готельна індустрія України має значний потенціал для створення інклюзивних робочих місць, реалістичний потенціал інклюзивного найму становить 10-20 тис. позицій (3-5 %) від загальної потреби у робочих місцях для осіб з інвалідністю.

На основі узагальнення теоретичних підходів та специфіки індустрії гостинності було розроблено інтегровану модель інклюзивної корпоративної культури для готельних підприємств, яка базується на принципі послідовної інтеграції інклюзивних цінностей на чотирьох рівнях. На стратегічному рівні вона визначається як фундаментальний компонент місії та візії готелю, закріплюється серед ключових корпоративних цінностей і відображається в офіційних документах кадрової політики. Організаційний рівень передбачає інституціоналізацію інклюзивності через створення відповідних управлінських та адміністративних механізмів, включаючи призначення менеджера (координатора), відповідального за інклюзивні практики, адаптацію HR-процесів, від рекрутингу та онбордингу до професійного розвитку і оцінювання, а також формування системи підтримки, що охоплює спеціальні бюджети на адаптаційні заходи, менторські програми, можливість гнучких графіків роботи та інші механізми супроводу працівників. Культурний рівень є найбільш тривалим за часом формування, проте саме він визначає сталість і природне функціонування інклюзивної корпоративної культури. Його основою є зміна свідомості та поведінкових моделей персоналу, передбачаючи впровадження обов'язкових тренінгів із толерантності, недискримінації, розбудову ціннісного середовища через залучення працівників до обговорення особистих історій та досвіду, створення системи мотивації.

Для компаративного аналізу практичної реалізації інклюзивності корпоративної культури здійснено дослідження трьох 4-х зіркових готелів м. Одеси («Лондон», «Олександрівський», «Континенталь»). Результати у табл. 2)

Як свідчать дані табл. 2 одеські готелі категорії чотири зірки демонструють різний рівень зрілості у впровадженні інклюзивних підходів, проте всі вони послідовно рухаються у напрямі формування безбар'єрного та чутливого до потреб гостей середовища. Зіставлення результатів дозволяє побачити, що інклюзивність для цих підприємств не обмежується технічними вимогами чи встановленням окремих елементів доступності, вона набуває комплексного характеру, охоплюючи як матеріальне середовище, так і організацію сервісу та підготовку персоналу.

Таблиця 1

Динаміка працевлаштування осіб з інвалідністю 2022–2024 рр.

Рік	Працевлаштування, (тис. осіб)	Зміна, %
2022	403,2	–
2023	403,5	+0,07
2024	421,4	+4,4

Джерело: складено автором на основі [11]

Таблиця 2

Особливості формування інклюзивних підходів готелів м. Одеси

Чинник	Готель		
	«Лондон»	«Олександрівський»	«Континенталь»
Фізична доступність	Пандус, безбар'єрний доступ до рецепшн, ресторану, конференц-залу, парковочні міста для маломобільних груп, адаптація приміщень персоналу для осіб з інвалідністю.	Пандус, безбар'єрний доступ до міст загального користування, номерів готелю. Обладнання санітарних вузлів загального користування додатковими пристроями для осіб з інвалідністю.	Пандус, безбар'єрний доступ на рецепшн, ресторану та номерів готелю, адаптація інтер'єру, дублювання наочної інформації шрифтом Брайля,
Інклюзивний сервіс	Підготовка номерів для проживання осіб з обмеженими можливостями, додаткове обладнання для санітарних вузлів, телевізори з голосовим помічником, облаштоване місце на рецепшн для обслуговування гостей з інвалідністю, безкоштовна оренда крісла-колісного, кнопки виклику персоналу, адаптація приміщення meeting room для гостей з фізичними обмеженнями, наявність безлактозних блюд в меню ресторану.	Виділені номери, які обладнані відповідно до потреб осіб з інвалідністю, інклюзивний room-service, заказ інклюзивного таксі, безкоштовна оренда крісла-колісного, послуга індивідуального супроводу гостей, які потребують допомоги у переміщенні, розробка індивідуального дієтичного меню,	Оборудовано номери для гостей з обмеженими можливостями, розроблені спеціальні туристичні програми для гостей з різними видами інвалідності, застосування візуальних і слухових засобів для гостей з порушенням зору чи слуху, використання автоматизованої системи для реєстрації та оплати, встановлення окремого спеціального міста для зарядження транспортних мобільних засобів гостей,
Соціальна інклюзивність	Чутлива комунікація персоналу, створення психологічно комфортного середовища, активну підтримку різних категорій працівників	Політика рівного ставлення до всіх гостей, Індивідуальний супровід гостей, Підтримку культурного різноманіття, участь працівників у програмах емоційної підтримки та розвитку командної взаємодії.	Створення атмосфери абсолютної недискримінації, розробка спеціальних туристичних програм, використання візуальних і слухових допоміжних інструментів, стимулюванні відкритого діалогу між персоналом і гостями
Інклюзивна культура	Тренінги персоналу по обслуговування осіб з обмеженими можливостями, забезпечення персоналу інформаційними матеріалами способи адаптації послуг для гостей з різними видами інвалідності	Діють стандарти доступності та чуйності, проведення навчання персоналу комунікації з гостями з особливими потребами,	Створення атмосфери гостинності, поваги до всіх гостей без дискримінації за будь-якими ознаками, незалежно від їхніх можливостей, розробка корпоративних правил щодо обслуговування гостей з інвалідністю

Джерело: розроблено автором

Трансформація корпоративної культури готельного підприємства з метою забезпечення ефективного інклюзивного найму потребує системного та послідовного підходу. Запропоновано алгоритм впровадження інклюзивних практик, який забезпечує інтеграцію на всіх рівнях організаційної структури, сприяючи формуванню цінностей рівності, відкритості та соціальної відповідальності в колективі.

Перший етап – діагностика, передбачає здійснення комплексного аудиту готельного підприємства, спрямованого на визначення поточного рівня інклюзивності. Діагностика охоплює оцінку фізичної доступності приміщень, аналіз посад з огляду на можливість їх адаптації під різні види інвалідності, опитування персоналу щодо рівня толерантності та готовності до взаємодії з працівниками з особливими потребами, аналіз фінансових ресурсів підприємства, перевірка відповідності чинним нормативним вимогам у сфері інклюзії та охорони праці.

Другий етап – розробка стратегії впровадження інклюзивної політики, що включає формування політики інклюзивного найму, визначення пріоритетних посад для запуску пілотного проекту, складання бюджету. Розробка поетапного плану навчання персоналу, встановлення KPI. На даному етапі закладаються часові рамки реалізації кожного компонента програми.

Третій етап – створення умов для впровадження інклюзивних практик. Основними завданнями є фізична адаптація приміщень шляхом облаштування пандусів, ліфтів, розширених дверних прорізів, універсальних санвузлів та спеціалізованих робочих місць. Впровадження асистивних технологій (програмне забезпечення, засоби сигналізації, інклюзивні комунікаційні інструменти). Навчання персоналу: всі співробітники проходять базовий тренінг тривалістю 4–8 годин, а менеджери – розширене спеціалізоване навчання (16–24 години), спрямоване на формування навичок інклюзивного лідерства.

Четвертий етап – пілотне впровадження інклюзивного найму. Готель приймає на роботу 2–5 працівників з інвалідністю на попередньо визначені адаптовані посади. Під час цього періоду забезпечується інтенсивний супровід працівників: регулярні зустрічі з HR-фахівцем, ментором та безпосереднім керівником, дозволяючи оперативно вирішувати потенційні проблеми.

П'ятий етап – масштабування успішних практик у межах підприємства. На основі аналізу пілотного проекту здійснюється корекція внутрішніх процесів, удосконалення навчальних програм та адаптаційних процедур. Поступово збільшується кількість інклюзивних позицій, а програма розширюється на інші категорії інвалідності. До впровадження інклюзивних практик залучаються інші департаменти готелю.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що формування інклюзивної корпоративної культури у готельних підприємствах є не лише питанням соціальної відповідальності, а й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності в умовах трансформації бізнес-середовища та воєнного стану в Україні.

Компаративний аналіз практик управління інклюзивністю засвідчив різний рівень зрілості інклюзивних підходів. Усі досліджувані готелі демонструють базу інфраструктурну готовність, спільною тенденцією є визнання готовності персоналу ключовим чинником якісного інклюзивного сервісу.

Виявлено, що ключовими вимірами інклюзивної корпоративної культури, релевантними для підприємств індустрії гостинності є фізична доступність, інклюзивний сервіс, соціальна інклюзивність та інклюзивна культура персоналу. Запропоновано чотирирівневу модель формування інклюзивної корпоративної культури для готельних підприємств. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення рівня інклюзивності готельних підприємств з урахуванням специфіки функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні економічної ефективності інклюзивних практик, розробці спеціалізованих тренінгових про-

грам для персоналу готельних підприємств, аналізі впливу інклюзивної корпоративної культури на задоволеність та лояльність гостей. Особливої уваги заслуговує вивчення досвіду міжнародних готельних мереж у формуванні інклюзивної корпоративної культури та можливостей його адаптації до українських реалій.

Список використаних джерел:

1. Ashikali T., Groeneveld S. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*. 2015. Vol. 44. № 5. P. 757–780. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2014-0216>
2. Mor Barak M. E. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014. 464 p.
3. Shore L. M., Cleveland J. N., Sanchez D. Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*. 2018. Vol. 28. № 2. P. 176–189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
4. Богдан Н. М., Соколенко А. С., Москаленко С. О. Дослідження проблем розвитку інклюзивного туризму: туристська інфраструктура і доступність готельних послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5 (10). С. 280–287. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/50.pdf
5. Поворознюк І. М. Особливості організації надання готельних послуг для осіб з особливими потребами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. С. 406–412. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-59>
6. Оржель О. Ю., Сидоренко О. В., Курбатов С. В. та ін. Соціальна інклюзія у вищій освіті: теоретико-концептуальні засади: колективна монографія. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 220 с.
7. Рубіс І. Дослідження інклюзивності бізнесу в Україні. Biasless, Masiyenko/Zagryvenko Hub, Factum Group, Boyden. 2021. URL: <https://biasless.com.ua/research>
8. Слатвінська Л. А. Перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.5.59>
9. Державна служба статистики України. Економічна активність населення України 2023. Статистичний збірник. Київ, 2023. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. International Organization for Migration (IOM). *Ukraine Internal Displacement Report. General Population Survey Round 15*. February 2024. URL: <https://displacement.iom.int/ukraine>
11. Міністерство соціальної політики України. Статистична інформація щодо осіб з інвалідністю. 2024. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/22634.html>
12. Фонд соціального захисту людей з інвалідністю. Зайнятість осіб з інвалідністю: статистика та тенденції. 2024. URL: <https://www.ispf.gov.ua/>
13. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80>

References:

1. Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, vol. 44, no. 5, pp. 757–780. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-10-2014-0216>
2. Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). SAGE Publications.
3. Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 2, pp. 176–189. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
4. Bohdan, N. M., Sokolenko, A. S., & Moskalenko, S. O. (2018). Doslidzhennia problem rozvytku inkluzivnoho turyzmu: turystska infrastruktura i dostupnist hotelnykh posluh [Research on the problems of inclusive tourism development: tourist infrastructure and accessibility of hotel services]. *Prizovskyy ekonomichnyi visnyk*, no. 5 (10), pp. 280–287. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/50.pdf

5. Povorozniuk, I. M. (2025). Osoblyvosti orhanizatsii nadannia hotelnykh posluh dlia osib z osoblyvymy potrebamy [Features of the organization of hotel services for persons with special needs]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72, pp. 406–412. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-59>
6. Orzhel, O. Yu., Sydorenko, O. V., Kurbatov, S. V., et al. (2024). Sotsialna inkluziia u vyshchii osviti: teoretyko-kontseptualni zasady [Social inclusion in higher education: theoretical and conceptual foundations]. Kyiv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy.
7. Rubis, N. (2021). Doslidzhennia inkluzyvnosti biznesu v Ukraini [Research on business inclusiveness in Ukraine]. Biasless, MASIYENKO/ZAGRYVENKO HUB, Factum Group, Boyden. Available at: <https://biasless.com.ua/research>
8. Slatvinska, L. (2020), “Aspects of accessible tourism development in Ukraine”, *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 5, DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.5.59>
9. State Statistics Service of Ukraine. (2023). *Ekonomichna aktyvnist naseleння Ukrainy 2023* [Economic activity of the population of Ukraine 2023]. Kyiv. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. International Organization for Migration. (2024). *Ukraine Internal Displacement Report: General Population Survey Round 15*. Available at: <https://displacement.iom.int/ukraine>
11. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2024). *Statystychna informatsiia shchodo osib z invalidnistiu* [Statistical information on persons with disabilities]. Available at: <https://www.msp.gov.ua/news/22634.html>
12. Social Protection Fund for People with Disabilities. (2024). *Zainiatist osib z invalidnistiu: statystyka ta tendentsii* [Employment of persons with disabilities: statistics and trends]. Available at: <https://www.ispf.gov.ua/>
13. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). *Natsionalna stratehiia iz stvorennia bezbarierneho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku* [National Strategy for Creating Barrier-Free Space in Ukraine until 2030]. Order No. 366-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80>

Стаття надійшла: 13.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025