

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-120>

УДК 338.48:005.336.1:364-056.26

Козоріз Олександр Євгенійович

асистент, аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0391-6044>**Oleksandr Kozoriz**

State University of Trade and Economics

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В ТУРИЗМІ

MOTIVATIONAL FACTORS FOR THE IMPLEMENTATION OF INCLUSIVE DEVELOPMENT IN TOURISM ENTERPRISES

Анотація. Стаття присвячена систематизації мотиваційних чинників, що визначають готовність туристичних підприємств до імплементації інклюзивного розвитку в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій України. Сформовано класифікацію детермінант та розроблено теоретико-методичну модель мотиваційного механізму підприємств. Наукова новизна полягає в запропонованій моделі, що інтегрує економічні, організаційні, інституційні, соціально-ціннісні та інформаційні чинники і дозволяє пояснити динаміку переходу від зовнішніх стимулів до практичної імплементації інклюзивних рішень. Практичне значення полягає у розроблених рекомендаціях щодо підвищення мотивації підприємств в туризмі до формування інклюзивних стратегій розвитку. Основні висновки підтверджують необхідність комплексного підходу до стимулювання інклюзивності у сфері туризму.

Ключові слова: інклюзія, інклюзивний розвиток, туризм, інклюзивний розвиток в туризмі, туристичний бізнес.

Summary. The article examines the motivational factors that influence the implementation of inclusive development by tourism enterprises. The purpose is to identify and classify the key determinants that stimulate or restrain enterprises in implementing inclusive practices and to substantiate a conceptual model of motivation integrating economic, organizational, regulatory, socio-value and informational factors. The author's contribution lies in revealing the multidimensional nature of motivational drivers and in developing a structured model that explains how external incentives interact with internal managerial processes to shape strategic decisions on inclusivity. The scientific novelty consists in proposing a theoretical and methodological motivation model which, unlike existing descriptive approaches, conceptualizes motivation as a dynamic and interconnected system of determinants, which will enable a more comprehensive assessment of business readiness for inclusive transformation and provide analytical tools for identifying the most effective levers of influence. The model reflects the progression from the perception of market and institutional stimuli to the evaluation of opportunities and risks, decision-making, operational implementation of inclusive measures and feedback based on achieved effects. The practical significance of the findings is demonstrated through recommendations aimed at enhancing enterprise motivation, including strengthening regulatory and financial support mechanisms, improving inclusive HR policies, raising awareness of the economic potential of inclusive tourism and promoting cooperation with civil society and veteran organizations. The conclusions highlight that inclusive development can transform into a strategic component of competitiveness and resilience for tourism enterprises, provided that appropriate incentives, managerial capacities and supportive societal conditions are ensured. Such an approach is particularly important for the sustainable recovery and modernization of Ukraine's tourism sector.

Keywords: inclusion, inclusive development, tourism, inclusive development in tourism, tourism business.

Постановка проблеми. На даному етапі сектор туризму перебуває під впливом глобальних тенденцій переходу до інклюзивних моделей розвитку, що передбачають забезпечення доступності послуг, рівних можливостей для різних соціальних груп та створення умов для працевлаштування осіб з інвалідністю. Інклюзія розглядається як чинник підвищення конкуренто-

спроможності та стійкості підприємств, проте її практичне впровадження залишається нерівномірним і обмеженим.

Для України актуальність проблеми посилюється наслідками повномасштабної війни, що зумовила стрімке зростання кількості осіб з інвалідністю та підвищила потребу у відбудові туристичної інфраструктури на засадах доступності та

соціальної відповідальності. Саме туристичні підприємства в туризмі мають потенціал формувати інклюзивні практики, однак на шляху до їх впровадження стикаються з низкою бар'єрів.

До основних стримувальних чинників належать низька обізнаність бізнесу щодо можливостей інклюзивного розвитку, відсутність належних економічних стимулів, нормативно-правові прогалини, ресурсні обмеження малого та середнього бізнесу, а також поширене хибне уявлення про недостатній попит на інклюзивні туристичні продукти.

Таким чином, проблема полягає у недостатній визначеності мотиваційних чинників, здатних стимулювати підприємства в туризмі до імплементації інклюзивного розвитку в умовах воєнних та поствоєнних трансформацій. Її вирішення потребує комплексного дослідження детермінант мотивації, бар'єрів та можливих стимулів, що сприятимуть формуванню інклюзивних практик у туристичному бізнесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інклюзивний розвиток у туризмі розглядається в науковій літературі як продовження загальної концепції інклюзивного розвитку, що передбачає справедливу участь різних соціальних груп у створенні та розподілі вигод туристичної діяльності. У цьому контексті R. Scheyvens і R. Biddulph [1] визначають інклюзивний розвиток в туризмі як модель, у якій соціальна справедливість і економічна раціональність повинні поєднуватися, а інклюзія розглядатися не тільки як забезпечення доступності, а й як зміна підходів до участі стейкхолдерів у ланцюзі вартості. Проте механізми мотивації бізнесу в їхніх роботах розкриті лише концептуально.

Значний вклад у дослідження інклюзивності на рівні організацій зроблено в роботі A. Jamin, G. Gbadamosi та S. Stoyanova-Bozhkova [2], де проаналізовано екосистему інклюзії у сферах гостинності й туризму. Автори підкреслюють, що формування інклюзивного середовища залежить від поєднання регуляторних вимог, корпоративної культури та HR-практик, однак емпіричних досліджень, які б пояснювали чому підприємства добровільно впроваджують інклюзивні зміни, досі недостатньо.

Систематичний огляд A. Manoharan та співавт. [3] засвідчив, що зайнятість осіб з інвалідністю у готельній індустрії стимулюється переважно нормативним тиском і соціальною відповідальністю, тоді як побоювання щодо витрат і ризиків стримують бізнес від більш активного інвестування в інклюзивний розвиток. Дослідження T. T. Luu [4] демонструє, що інклюзивні HR-практики позитивно впливають на продуктивність і залученість працівників з інвалідністю, але в роботі не приділено уваги мотивам управлінців.

На рівні конкретних підприємств дослідження S. Piramanayagam та співавт. [5] виявили, що бар'єри інклюзивного розвитку охоплюють не лише інфраструктуру, а й організаційні процеси. Водночас менеджери часто утримуються від інвестицій через фінансові та інформаційні обмеження. Аналогічно, результати D. Reindrawati та співавт. [6] свідчать, що до драйверів інклюзивних практик належать вихід на нові ринки, покращення репутації й розвиток корпоративної соціальної відповідальності, однак ресурсна вразливість малих підприємств та відсутність економічних стимулів залишаються визначальними бар'єрами.

У працях вітчизняних дослідників інклюзивний розвиток в туризмі найчастіше пов'язується з відбудовою та реабілітаційними завданнями. Наприклад, С. Острянин та співавт. [7] розглядають інклюзивний туризм як інструмент реінтеграції ветеранів, але аналіз не зосереджено на мотивації самих підприємств. Таким чином, попри значний прогрес у дослідженні організаційних та соціальних аспектів інклюзивності, мотиваційні чинники імплементації інклюзивного розвитку підприємствами в туризмі залишаються недостатньо вивченими.

Метою статті є узагальнення та структуризація мотиваційних чинників інклюзивного розвитку підприємств в туризмі з подальшим формуванням концептуальної моделі мотивації. Для реалізації поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити й класифікувати мотиваційні чинники, що стимулюють або стримують туристичні підприємства щодо впровадження інклюзивних практик, у тому числі щодо працевлаштування осіб з інвалідністю;
- розробити теоретико-методичну модель мотивації підприємств в туризмі до імплементації інклюзивного розвитку;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення мотивації підприємств в туризмі до впровадження інклюзивних рішень та стимулювання інклюзивного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження інклюзивних практик на підприємствах в туризмі формується під впливом комплексу економічних, організаційних, регуляторних та соціально-ціннісних детермінант. З огляду на зростання глобального попиту на інклюзивні послуги та посилення уваги до прав осіб з інвалідністю, мотивація підприємств поступово перестає бути виключно соціальною категорією, набуваючи чітких економічних та стратегічних характеристик. За даними Європейської комісії, сегмент туристів з інвалідністю та літніх людей у країнах ЄС становить понад 120 млн потенційних споживачів, а їхній економічний внесок оцінюється

у 80 млрд євро щорічно, що підтверджує стратегічну важливість доступності для туристичного бізнесу [8]. Аналогічні висновки подає OECD, підкреслюючи, що інклюзивні туристичні продукти забезпечують підвищення завантаженості об'єктів розміщування у низький сезон, збільшення середнього чека та формування довгострокової клієнтської лояльності [9]. Отримані дані дозволяють сформувати цілісну систему мотиваційних чинників інклюзивного розвитку підприємств в туризмі, що наведена у Табл. 1.

Таким чином, економічні детермінанти включають як стимулюючі (розширення ринку, репутаційні вигоди, зростання конкурентоспроможності), так і стримувальні аспекти (побоювання високих витрат адаптації, нестача інвестицій, низька обізнаність про окупність інклюзивних рішень).

Організаційні чинники також відіграють ключову роль у прийнятті рішень щодо інклюзивності. Дослідження R. Kalargyrou [10] демонструє, що підприємства індустрії гостинності, які мають розвинені політики різноманіття та інклюзії, відзначають нижчу плинність персоналу, кращий

клієнтський досвід і загальне зростання операційної ефективності. У свою чергу, для компаній без системної HR-стратегії встановлення інклюзивних практик стикається з внутрішнім опором, відсутністю методичних процедур та небажанням менеджменту середньої ланки адаптувати робочі процеси. Це підтверджується метааналізом S. Colella та співавт. [11], відповідно до якого саме рівень управлінської підтримки та корпоративної культури є найважливішими передумовами успішної трудової інтеграції осіб з інвалідністю. Відсутність же таких умов формує внутрішні бар'єри, зокрема страх порушення внутрішніх процедур, сумніви щодо продуктивності працівників з інвалідністю та побоювання негативних реакцій колективу.

Інституційні детермінанти є стратегічними, оскільки формують рамкові умови прийняття управлінських рішень. Всесвітня організація охорони здоров'я [12] наголошує, що ефективна інклюзія у сфері послуг, в туризмі у тому числі, потребує поєднання антидискримінаційного законодавства, державних програм підтримки та

Таблиця 1 – Класифікація мотиваційних чинників інклюзивного розвитку підприємств в туризмі

Чинники	Стимулюючі детермінанти	Стримуючі детермінанти
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> • Зростання ринку доступного туризму • Можливість диверсифікації клієнтських сегментів (особи з інвалідністю, літні люди, сім'ї) • Підвищення завантаженості та середнього чека • Позитивні репутаційні ефекти, що впливають на доходи 	<ul style="list-style-type: none"> • Побоювання високих витрат адаптації інфраструктури й робочих місць • Невизначеність щодо окупності інклюзивних інвестицій • Обмежений доступ до фінансування, особливо для малих та середніх підприємств (МСП)
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • Розвинена політика різноманіття та інклюзії • Підтримка власників і менеджменту • Наявність процедур адаптації та наставництва • Продуктивність і лояльність працівників з інвалідністю 	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність досвіду роботи з інклюзією • Опір middle менеджменту • Стереотипи в колективі • Недостатність HR-ресурсів
Регуляторні (інституційні)	<ul style="list-style-type: none"> • Антидискримінаційне законодавство • Державні програми сертифікації, субсидії, податкові стимули • Національні стандарти доступності • Міжнародний тиск (ESG, звітність) 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабкий контроль виконання норм • Бюрократичні та процедурні бар'єри • Відсутність фінансових стимулів • Правова невизначеність у перехідних економіках
Соціально-ціннісні та культурні	<ul style="list-style-type: none"> • Гуманістичні переконання власників та менеджерів • Підтримка суспільних цінностей інклюзії • Позитивний досвід взаємодії з працівниками з інвалідністю • Позитивний імідж у громаді 	<ul style="list-style-type: none"> • Стигматизація та стереотипи щодо працездатності осіб з інвалідністю • Низький рівень обізнаності • Страх «незручності» для клієнтів або персоналу
Інформаційні	<ul style="list-style-type: none"> • Доступ до методичних рекомендацій, аудитів доступності, консультативної підтримки • Позитивні кейси інших компаній • Післявоєнний контекст формує значний сегмент людей з інвалідністю (ветерани) 	<ul style="list-style-type: none"> • Брак інформації про економічні вигоди інклюзії • Недостатня статистика та методики оцінювання • Нестача ресурсів у МСП • Підвищені операційні ризики у воєнний час

Джерело: сформовано автором

стандартів доступності. Дані Міжнародної організації праці [13] також свідчать, що країни, які впроваджують економічні стимули (квоти, податкові пільги, субсидії на адаптацію робочих місць), демонструють значно вищий рівень зайнятості осіб з інвалідністю. Водночас у країнах з перехідною економікою часто спостерігається розрив між формальними правами та реальними можливостями, що знижує регуляторний тиск і залишає бізнес без дієвих стимулів. За оцінкою аудиторської компанії PwC [14], низька передбачуваність державної політики та нестабільність нормативного середовища є одними з ключових стримувальних чинників розвитку корпоративних інклюзивних практик у секторі послуг.

Соціально-ціннісні чинники відображають домінуючі суспільні уявлення та індивідуальні установки власників і керівників підприємств. Згідно з дослідженням К. Darcy [15], рівень соціальної включеності та відчуття безпеки у суспільстві значною мірою впливає на готовність підприємств до впровадження доступності та працевлаштування осіб з інвалідністю. Компанії, чий керівники мають позитивний досвід взаємодії з людьми з інвалідністю або поділяють гуманістичні цінності, частіше демонструють проактивну позицію щодо інклюзії. Водночас суспільні стереотипи, брак знань і побоювання щодо «ризиків для сервісу» залишаються суттєвими бар'єрами, особливо в малому та середньому бізнесі.

Інформаційні бар'єри також тісно переплітаються з попередніми групами детермінант. Керівники підприємств можуть недооцінювати потенціал інклюзивного розвитку через відсутність доступної інформації про економічні вигоди, методологічні рекомендації з адаптації сервісів та успішні практики. У країнах післявоєнної трансформації, таких як Україна, це питання набуває особливого значення з огляду на зростання кількості осіб з інвалідністю, у тому числі ветеранів, які можуть стати як учасниками туристичного ринку, так і його працівниками.

Таким чином, мотиваційні чинники впровадження інклюзивних практик на підприємствах в туризмі формуються як результат взаємодії економічних можливостей, організаційних спроможностей, регуляторного середовища та соціально-ціннісних установок. Їх комплексне врахування є необхідною передумовою для подальшого моделювання механізмів інклюзивного розвитку та розроблення ефективних стимулів для бізнесу в умовах сучасних трансформацій сфери туризму.

Виявлені детермінанти діють не ізольовано, а формують багатовекторну мотивуючу систему, у межах якої підприємства здійснюють оцінку власних можливостей, ризиків та очікуваних ефектів. Саме перехід від описового переліку чинників до інтегрованого уявлення про механізм їхньої взаємодії дає підстави для побудови моделі,

здатної не лише відображати мотиваційний процес, а й слугувати основою для практичних управлінських рішень (рис. 1).

У запропонованому підході мотивація розглядається як динамічний процес, що формується на перетині зовнішніх стимулів і внутрішнього потенціалу підприємства. Зовнішні чинники задають ініціативу, зокрема ринковий попит на інклюзивні туристичні продукти, очікування споживачів, міжнародні стандарти доступності, державну політику та інституційні вимоги. Для підприємств в туризмі ці стимули є особливо важливими, оскільки глобальні тенденції демонструють посилення попиту на інклюзивні послуги з боку осіб з інвалідністю, людей старшого віку та учасників бойових дій, чия чисельність зростає у багатьох країнах, зокрема в Україні. У таких умовах зовнішнє середовище формує не лише потенційну вигоду, а й певний рівень нормативного та суспільного тиску, який підштовхує бізнес до переосмислення своєї ролі в забезпеченні доступності й соціальної інтеграції.

Водночас мотивація не реалізується автоматично – вона залежить від внутрішнього аналітичного потенціалу підприємства, здатності усвідомити значущість інклюзивності та оцінити можливості її практичного впровадження. На цьому етапі підприємство аналізує економічні вигоди й витрати, передбачувані організаційні трансформації, кадрову готовність та необхідні інвестиції. Саме поєднання очікуваних вигод (нові ринкові сегменти, конкурентні переваги, підвищення репутаційного капіталу) з усвідомленням наявних бар'єрів (ресурсні обмеження, брак компетенцій, ризики невдалої імплементації) визначає, чи перейде підприємство до формування інклюзивної стратегії.

Наступний етап охоплює прийняття стратегічного управлінського рішення про імплементацію інклюзивного розвитку. Тут важливу роль відіграють організаційні та кадрові характеристики: наявність системних HR-політик, спрямованих на різноманіття й інклюзію; відкритість корпоративної культури до інноваційних підходів; готовність керівництва підтримувати адаптацію робочих місць; здатність підприємства інтегрувати інклюзію у довгострокову бізнес-стратегію. Саме на цьому рівні внутрішні управлінські структури визначають фактичну можливість перетворення мотиваційного імпульсу на практичні дії. Важливим є також ціннісний вимір, який проявляється через особисті переконання та етичні орієнтації власників і менеджерів. У туристичному бізнесі, де значну роль відіграють стандарти обслуговування та якість взаємодії з клієнтами, саме ціннісний компонент часто виступає первинним каталізатором впровадження інклюзивних рішень, особливо за умов суспільної підтримки інклюзії або досвіду взаємодії з людьми з інвалідністю.

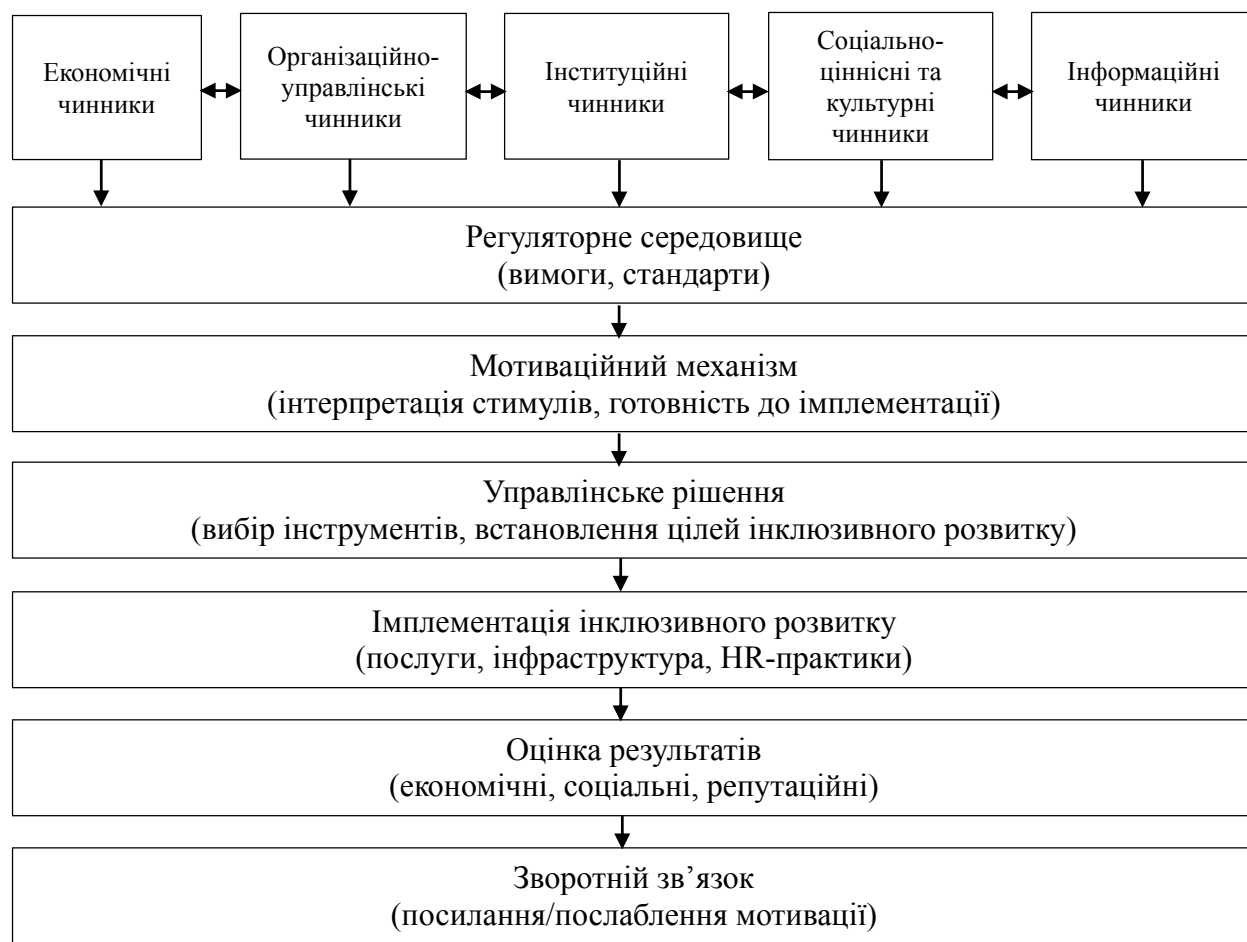


Рисунок 1 – Модель мотивації підприємств в туризмі до імплементації інклюзивного розвитку

Джерело: сформовано автором

У межах сформованої стратегії підприємство переходить до операційного впровадження інклюзивних практик, що охоплює адаптацію інфраструктури, розроблення доступних туристичних продуктів, навчання персоналу, запровадження інклюзивних HR-процедур і формування партнерств із громадськими організаціями чи державними інституціями. Ефективність цього етапу значною мірою залежить від наявності методичної підтримки, консультативних ресурсів, фінансових інструментів та професійних стандартів, які дозволяють підприємствам уникати помилок і забезпечувати сталість інклюзивних змін.

Подальша оцінка результатів – економічних, соціальних, кадрових, репутаційних – формує зворотний зв'язок, який або підсилює мотивацію до подальшої інклюзивності, або, навпаки, знижує готовність до масштабування таких практик. Позитивні ефекти, що проявляються у зростанні клієнтської лояльності, зменшенні плинності персоналу, підвищенні операційної ефективності та розширенні ринкової присутності, стають базою для поступової системності інклюзії в діяльності підприємства. У свою чергу, недосягнення очіку-

ваних результатів або зростання витрат може призвести до уповільнення мотиваційних процесів і повернення до традиційних бізнес-парадигм.

З огляду представленої моделі та виявленої багатовимірності її детермінант, постає потреба у осмисленні та формуванні практичних орієнтирів, здатних посилити готовність в туризмі імплементувати інклюзивний розвиток, які мають поєднувати стратегічні, організаційні, економічні та суспільні механізми впливу. Одним із ключових напрямів підвищення мотивації підприємств в туризмі є формування чіткого та стимулюючого регуляторного середовища, у межах якого інклюзивність розглядається як складова розвитку всієї сфери. Розширення державних програм підтримки адаптації туристичної інфраструктури та працевлаштування осіб з інвалідністю – через податкові пільги, цільові дотації, компенсації витрат і грантові механізми – здатне істотно зменшити бар'єри впровадження інклюзивних рішень. Важливим також є запровадження галузевих стандартів доступності, доповнених консультативною та методичною підтримкою, що підвищує передбачуваність інвестиційних рішень бізнесу.

На рівні окремих підприємств вирішальне значення має розвиток організаційної спроможності до інклюзивності. Це передбачає формування системних HR-політик, адаптацію робочих місць, удосконалення процесів добору персоналу та наставництва, а також інтеграцію інклюзивності у стратегічні документи підприємства. Регулярний аудит доступності та внутрішній моніторинг ефективності інклюзивних заходів забезпечують механізм зворотного зв'язку та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Економічну мотивацію може суттєво посилити підвищення обізнаності бізнесу щодо ринкового потенціалу інклюзивних туристичних продуктів. Розвиток маркетингових досліджень та створення відкритих платформ для обміну даними й успішними практиками допоможе підприємствам краще розуміти структуру попиту й усвідомлювати економічні переваги, а не лише соціальний характер інклюзивності.

Не менш важливим є формування сприятливого суспільного контексту, який підтримуватиме інклюзивність як норму взаємодії в туризмі. Просвітницькі ініціативи, партнерство з громадськими та ветеранськими організаціями сприяти-

муть зменшенню стереотипів і розширенню практик соціальної інтеграції, що особливо актуально для післявоєнної України.

Висновки. Мотивація підприємств в туризмі до імплементації інклюзивного розвитку формує складну систему, у якій поєднуються економічні вигоди, організаційно-управлінські можливості, регуляторні умови та ціннісні установки управлінців. Інклюзивність дедалі більше постає як чинник конкурентоспроможності та стійкості бізнесу, однак її реалізація обмежується браком ресурсів, нерозвиненістю управлінських практик, недостатньою обізнаністю та нормативною невизначеністю. Запропонована модель мотивації дає змогу системно описати шлях підприємства від зовнішніх стимулів до практичної імплементації інклюзивних рішень і пояснює роль зворотного зв'язку у формуванні готовності до подальших змін. Комплекс рекомендованих заходів – поєднання регуляторної підтримки, економічних стимулів, розвитку внутрішніх управлінських спроможностей і трансформації суспільних установок – створює підґрунтя для поступового закріплення інклюзивності як стратегічної норми розвитку туристичної галузі, що особливо важливо для України у воєнному та післявоєнному контексті.

Список використаних джерел:

1. Scheyvens R., Biddulph R. Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*. 2017. Vol. 20, № 4. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1381985>
2. Jamin A., Gbadamosi G., Stoyanova-Bozhkova S. The ecosystem of disability inclusion in hospitality and tourism organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2024. Vol. 36, № 13. P. 38–56. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0581>
3. Manoharan A., Hutchinsson C., Treuren G. J. M., Madera J. M. Disability employment in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2024. Vol. 65, № 3. P. 362–377. DOI: <https://doi.org/10.1177/19389655231214744>
4. Luu T. T. A tale of two countries: How employees with disabilities respond to disability-inclusive HR practices. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 30, № 1. P. 299–329. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1876073>
5. Piramanayagam S., Seal P. P., More B. Inclusive hotel design in India: A user perspective. *Journal of Accessibility and Design for All*. 2019. Vol. 9, № 1. P. 41–65. DOI: <https://doi.org/10.17411/jacces.v9i1.185>
6. Reindrawati D. Y., Noviyanti U. D. E., Azmi A., Wiranti D. A. Disability-friendly hospitality services as a catalyst for empowering inclusive tourism in Indonesia. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 9. Article 3785. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17093785>
7. Острянин С.О., Безугла Л.С., Белобородова М.В., Кулівар В.В. Економічні стратегії розвитку інклюзивного туризму для реабілітації та реінтеграції ветеранів: сучасні виклики та перспективи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. Вип. 2. С. 184–196.
8. European Commission. Economic Impact and Travel Patterns of Accessible Tourism in Europe. Brussels, 2014. 76 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/21d90d22-4d4b-4b7f-8c63-82b71c0f0000> (дата звернення: 28.11.2025).
9. OECD. Tourism Trends and Policies 2020. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>
10. Kalargyrou R. People with disabilities: A valuable human resource for the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. Vol. 81. P. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.003>
11. Colella A., Bruyère S., Reck E., Bercovitz J. Theoretical perspectives on disability and work. *Journal of Business and Psychology*. 2017. Vol. 32, No. 4. P. 463–475. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9503-0>
12. World Health Organization. World Report on Disability. Geneva: WHO, 2011. 350 p.
13. International Labour Organization. ILOSTAT database. Geneva: ILO, 2022. URL: <https://ilostat.ilo.org> (дата звернення: 28.11.2025).
14. PwC. Global Diversity & Inclusion Survey 2021. London: PwC, 2021. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html> (дата звернення: 28.11.2025).
15. Darcy K. Inclusive Tourism: Economic and Social Implications. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. Article 102977. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102977>

References:

1. Scheyvens, R., & Biddulph, R. (2017). Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*, no. 20(4). DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1381985>
2. Jamin, A., Gbadamosi, G., & Stoyanova-Bozhkova, S. (2024). The ecosystem of disability inclusion in hospitality and tourism organisations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, no. 36(13), pp. 38–56. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0581>
3. Manoharan, A., Hutchinson, C., Treuren, G. J. M., & Madera, J. M. (2024). Disability employment in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, no. 65(3), pp. 362–377. DOI: <https://doi.org/10.1177/19389655231214744>
4. Luu, T. T. (2021). A tale of two countries: How employees with disabilities respond to disability-inclusive HR practices. *Journal of Sustainable Tourism*, no. 30(1), pp. 299–329. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1876073>
5. Piramanayagam, S., Seal, P. P., & More, B. (2019). Inclusive hotel design in India: A user perspective. *Journal of Accessibility and Design for All*, no. 9(1), pp. 41–65. DOI: <https://doi.org/10.17411/jacces.v9i1.185>
6. Reindrawati, D. Y., Noviyanti, U. D. E., Azmi, A., & Wiranti, D. A. (2025). Disability-friendly hospitality services as a catalyst for empowering inclusive tourism in Indonesia. *Sustainability*, no. 17(9). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17093785>
7. Ostrianyn S.O., Bezuhla L.S., Bieloborodova M.V., Kulivar V.V. Ekonomichni stratehii rozvytku inkluzyvnoho turizmu dlia reabilitatsii ta reintehratsii veteraniv: suchasni vyklyky ta perspektyvy [Economic strategies for the development of inclusive tourism for the rehabilitation and reintegration of veterans: current challenges and prospects]. *Ekonomichniy visnyk Dniprovskoi politekhniki*, no. 20, pp. 184–196. (in Ukrainian)
8. European Commission. (2014). *Economic impact and travel patterns of accessible tourism in Europe*. Available at: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/21d90d22-4d4b-4b7f-8c63-82b71c0f0000>
9. OECD. (2020). *Tourism trends and policies 2020*. DOI: <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>
10. Kalargyrou, R. (2019). People with disabilities: A valuable human resource for the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, no. 81, pp. 120–128. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.003>
11. Colella, A., Bruyère, S., Reck, E., & Bercovitz, J. (2017). Theoretical perspectives on disability and work. *Journal of Business and Psychology*, no. 32(4), pp. 463–475. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9503-0>
12. World Health Organization. (2011). *World report on disability*. 350 p.
13. International Labour Organization. (2022). *ILOSTAT database*. Available at: <https://ilostat.ilo.org>
14. PwC. (2021). *Global diversity and inclusion survey*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/global-diversity-and-inclusion-survey.html>
15. Darcy, K. (2020). Inclusive tourism: Economic and social implications. *Annals of Tourism Research*, no. 84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102977>

Стаття надійшла до редакції 12.12.2025