

Отримано 29.06.2026 Рецензовано 11.08.2026 Прийнято 30.09.2026 Опубліковано 05.10.2026

УДК 338.48:640.4:331.108

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.4.7

ІНКЛЮЗИВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

ЗУБЕХІНА ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та гостинності,
Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-9929-4405>
t.zubekhina@lntu.edu.ua

ШЕЙКО ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та гостинності,
Луцький національний технічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-1272-8985>
sheiko_yuliia@ukr.net

Анотація. В умовах трансформації ринку праці, посилення кадрового дефіциту та зростання уваги до принципів сталого розвитку особливої актуальності набуває формування інклюзивної кадрової політики підприємств у сфері туризму та гостинності. Галузь характеризується високою трудомісткістю та значною залежністю якості послуг від людського капіталу, що актуалізує пошук нових підходів до залучення, утримання та розвитку персоналу. Водночас необхідність інтеграції осіб з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих груп населення зумовлює потребу у впровадженні інклюзивних практик управління персоналом. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад формування інклюзивної кадрової політики підприємств туризму та гостинності, а також розроблення концептуальної моделі її впливу на кадрову стійкість і сталий розвиток підприємств галузі. На основі аналізу наукових джерел узагальнено сучасні підходи до розуміння інклюзивного управління персоналом та визначено роль інклюзивності у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Встановлено, що сучасні тенденції розвитку ринку праці України, кадровий дефіцит, а також недостатній рівень безбар'єрності туристичної інфраструктури актуалізують необхідність формування інклюзивної кадрової політики. Запропоновано авторське трактування поняття «інклюзивна кадрова політика», визначено її ключові принципи та складові з урахуванням специфіки підприємств туризму та гостинності. Сформовано систему принципів інклюзивної кадрової політики, що охоплює рівність і недискримінацію, доступність, участь і залученість, підтримку різноманіття, адаптацію працівників та професійний розвиток. Розроблено концептуальну модель впливу інклюзивної кадрової політики на кадрову стійкість та сталий розвиток підприємств галузі через формування економічних, соціальних, організаційних і репутаційних ефектів. Обґрунтовано, що інклюзивна кадрова політика є важливим інструментом розширення кадрового потенціалу, підвищення кадрової стійкості та забезпечення сталого розвитку підприємств туризму та гостинності. Реалізація інклюзивних підходів до управління персоналом сприяє зниженню кадрового дефіциту, розвитку людського капіталу, підвищенню якості сервісу, зміцненню бренду роботодавця та формуванню соціально відповідальної моделі розвитку підприємств.

Ключові слова: інклюзивна кадрова політика; управління персоналом; сталий розвиток; кадрова стійкість; туризм; гостинність; готельно-ресторанний бізнес; людський капітал.

INCLUSIVE HUMAN RESOURCE POLICY IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM AND HOSPITALITY ENTERPRISES

ZUBEKHINA TETIANA

PhD in Education, Associate Professor, Department of Tourism and Hospitality,
Lutsk National Technical University, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-9929-4405>
t.zubekhina@lntu.edu.ua

SHEIKO YULIIA

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Tourism and Hospitality,
Lutsk National Technical University, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-1272-8985>
sheiko_yuliia@ukr.net

Abstract. In the context of labour market transformation, increasing workforce shortages, and growing attention to the principles of sustainable development, the formation of an inclusive human resource policy in tourism and hospitality enterprises is becoming particularly relevant. The industry is characterized by high labour intensity and a significant dependence of service quality on human capital, which necessitates the search for new approaches to employee recruitment, retention, and development. At the same time, the need to integrate persons with disabilities, veterans, internally displaced persons, and other socially vulnerable groups into the labour market creates a demand for the implementation of inclusive human resource management practices. The purpose of this article is to substantiate the theoretical foundations of forming an inclusive human resource policy for tourism and hospitality enterprises and to develop a conceptual model of its impact on workforce sustainability and the sustainable development of enterprises in the sector. Based on the analysis of scientific literature, contemporary approaches to understanding inclusive human resource management were generalized, and the role of inclusiveness in ensuring sustainable enterprise development was identified. It was found that current labour market trends in Ukraine, workforce shortages, and the insufficient level of accessibility within tourism infrastructure increase the need for the development of an inclusive human resource policy. An author's interpretation of the concept of "inclusive human resource policy" was proposed, and its key principles and components were determined, taking into account the specific features of tourism and hospitality enterprises. A system of principles for inclusive human resource policy was developed, including equality and non-discrimination, accessibility, participation and engagement, support for diversity, employee adaptation, and professional development. A conceptual model was designed to demonstrate the impact of inclusive human resource policy on workforce sustainability and the sustainable development of enterprises by shaping economic, social, organizational, and reputational effects. The study substantiates that inclusive human resource policy is an important tool for expanding workforce capacity, enhancing workforce sustainability, and ensuring the sustainable development of tourism and hospitality enterprises. The implementation of inclusive human resource management practices helps reduce workforce shortages, develop human capital, improve service quality, strengthen the employer brand, and foster a socially responsible model of enterprise development.

Keywords: inclusive human resource policy; human resource management; sustainable development; workforce sustainability; tourism; hospitality; hotel and restaurant business; human capital.

Постановка проблеми. В умовах трансформації ринку праці та посилення орієнтації бізнесу на принципи сталого розвитку особливого значення набуває формування ефективної

кадрової політики, здатної забезпечити не лише економічну результативність підприємств, а й їхню соціальну стійкість. Для підприємств туризму та гостинності ця проблема є особливо актуальною, оскільки сфера належить до найбільш трудомістких видів економічної діяльності, а якість туристичних і готельно-ресторанних послуг безпосередньо залежить від людського капіталу та ефективності управління персоналом. Згідно з дослідженням OECD [14], розвиток стійкої та якісної робочої сили розглядається як одна з ключових передумов формування резильєнтної туристичної системи, здатної адаптуватися до кризових викликів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Важливою особливістю сфери туризму та гостинності є її потенціал щодо залучення до зайнятості широкого кола соціальних груп, зокрема осіб, які стикаються з підвищеними бар'єрами на ринку праці. Як зазначається у дослідженні OECD [14], туристичний сектор створює можливості працевлаштування для молоді, працівників із недостатнім рівнем кваліфікації та інших соціально вразливих категорій населення. У зв'язку з цим кадрова політика підприємств галузі набуває не лише економічного, а й соціального значення, сприяючи формуванню більш інклюзивного ринку праці та розширенню можливостей економічної інтеграції різних категорій населення. Водночас дефіцит кадрів, демографічні зміни, трудова міграція та необхідність інтеграції соціально вразливих груп населення актуалізують потребу в розвитку інклюзивних підходів до управління персоналом.

Для України значущість зазначеної проблематики посилюється необхідністю забезпечення ефективної інтеграції ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених осіб на ринок праці [20]. У цьому контексті інклюзивна кадрова політика може розглядатися не лише як інструмент реалізації принципів соціальної справедливості, а й як важливий чинник підвищення кадрової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств у сфері туризму й гостинності. Водночас питання інтеграції принципів інклюзивності до кадрової політики підприємств туризму та гостинності й оцінювання їхнього впливу на забезпечення сталого розвитку ще не отримали достатнього висвітлення в науковій літературі.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад формування інклюзивної кадрової політики підприємств туризму та гостинності, а також розроблення концептуальної моделі її впливу на забезпечення кадрової стійкості та сталого розвитку підприємств галузі.

Для досягнення поставленої мети у статті вирішено такі завдання: проаналізувати сучасні наукові підходи до інклюзивного управління персоналом; обґрунтувати сутність інклюзивної кадрової політики підприємств туризму та гостинності; визначити її ключові принципи та складові; розробити концептуальну модель впливу інклюзивної кадрової політики на кадрову стійкість і сталий розвиток підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає у розробленні концептуальної моделі впливу інклюзивної кадрової політики на кадрову стійкість та сталий розвиток підприємств туризму та гостинності, а також у систематизації її принципів і складових з урахуванням галузевої специфіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку підприємств та управління людськими ресурсами є одним із пріоритетних напрямів сучасних наукових досліджень. У межах концепції сталого розвитку особлива увага приділяється соціальному виміру діяльності підприємств, зокрема забезпеченню гідної праці, рівних можливостей та розвитку людського капіталу як важливого чинника організаційної стійкості.

Дослідженню взаємозв'язку між управлінням персоналом і сталістю присвячені праці Г. Бойківської, О. Овчарука, Д. Ткаченка [1] та інших науковців. Автори обґрунтовують, що людський капітал є ключовим ресурсом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, а ефективне управління персоналом відображає високий ступінь

корпоративної соціальної відповідальності та сприяє створенню сталого, збалансованого бізнесу з довгостроковими перспективами успіху.

Окремий напрям наукових досліджень присвячений формуванню інклюзивних підходів до управління персоналом. У роботі А. Schloemer-Jarvis та співавторів [17] здійснено систематизацію наукових досліджень щодо ролі HR-практик у забезпеченні зайнятості осіб з інвалідністю. Вагомий внесок у розвиток досліджень інклюзивного управління персоналом зробили М.М. Zulmi, S.P. Prabandari та А. Sudiro [22], які розглядають його як інструмент управління різноманітністю кадрів. Розвиваючи зазначений підхід, О.А. Дороніна [2] обґрунтовує теоретико-методологічні підходи щодо формування інклюзивної кадрової політики регіону, що ґрунтується на європейських цінностях, пріоритетними з яких є рівність, різноманітність, гідність, та сприяє збалансованому розвитку його економічного простору.

Особливий інтерес для цього дослідження становлять праці, присвячені впровадженню інклюзивних HR-практик у сфері туризму та гостинності. Так, Т.Т. Лу [11] досліджував позитивний вплив інклюзивних кадрових практик щодо осіб з інвалідністю на професійне благополуччя працівників у сфері туризму та гостинності Південної Кореї та В'єтнаму, а також внесок інклюзивних ініціатив у досягнення цілей сталого розвитку в туристичній індустрії.

Подальший розвиток зазначеної проблематики відображено в сучасних дослідженнях індустрії гостинності. Зокрема, А. Jamín із співавторами [6] наголошують на необхідності переходу від окремих соціальних ініціатив до системного впровадження інклюзивних практик управління персоналом, які мають охоплювати організаційну культуру, кадрові процедури та механізми підтримки працівників з інвалідністю. Дослідники підкреслюють, що інклюзивність сприяє підвищенню організаційної стійкості, зміцненню бренду роботодавця та формуванню конкурентних переваг підприємств гостинності. У докторській дисертації А. Jamín [5], присвяченій соціальній інтеграції працівників з інвалідністю в організаціях гостинності, обґрунтовано, що ефективність інклюзивної кадрової політики визначається не лише формальними HR-практиками, а й підтримкою з боку колег, інклюзивною організаційною культурою та якістю повсякденних соціальних взаємодій у трудовому колективі.

В українському науковому дискурсі питання інклюзивності в туризмі та гостинності висвітлюються у працях І. Кудінової [9], О. Ніколайчук [13], О. Козоріз [8], Л. Слатвінської [18] та інших дослідників через призму інклюзивного управління, доступності туристичних послуг, безбар'єрного середовища та соціальної інтеграції осіб з інвалідністю.

Зокрема, Л. Слатвінська [18] підкреслює, що 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. Водночас, за висновками А. Manoharan та ін. [12], дослідження працевлаштування осіб з інвалідністю у сфері гостинності перебувають на етапі становлення, а питання чинників, досвіду та наслідків інклюзивної зайнятості потребують подальшого наукового осмислення.

Разом із тим результати бібліометричного аналізу досліджень diversity, equity and inclusion (DEI) у сфері туризму та гостинності, проведеного S. Liu, F. Hao та X. Qiu [10], свідчать про суттєве зростання наукового інтересу до проблем інклюзивності в галузі. У роботі показано, що дослідження DEI поступово охоплюють питання гендерної рівності, культурного різноманіття, інвалідності та соціальної справедливості, однак проблематика практичної реалізації інклюзивних підходів на рівні підприємств і надалі потребує поглибленого вивчення.

Незважаючи на суттєве зростання кількості досліджень у сфері інклюзивного управління персоналом, у науковій літературі практично відсутні комплексні дослідження, присвячені взаємозв'язку між інклюзивною кадровою політикою, кадровою стійкістю та сталим розвитком підприємств туризму й гостинності. Недостатньо розробленими залишаються також концептуальні підходи до структури інклюзивної кадрової політики та механізму її впливу на розвиток підприємств галузі.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження є положення концепції сталого розвитку, інклюзивного управління персоналом та сучасні підходи до управління людськими ресурсами у сфері туризму й гостинності. Інформаційну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали міжнародних організацій, результати досліджень ринку праці України, а також дані моніторингу безбар'єрності об'єктів фізичного оточення та послуг.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових методів. Метод аналізу та синтезу застосовано для узагальнення наукових підходів до трактування сутності інклюзивної кадрової політики та визначення її ролі у забезпеченні сталого розвитку підприємств. Метод систематизації використано під час формування принципів і складових інклюзивної кадрової політики підприємств у сфері туризму та гостинності. Методи аналізу та узагальнення використано для дослідження сучасних тенденцій розвитку ринку праці та стану безбар'єрності в Україні. Метод моделювання використано під час розроблення концептуальної моделі впливу інклюзивної кадрової політики на кадрову стійкість і сталий розвиток підприємств туризму та гостинності.

Результати та обговорення. В умовах посилення соціальної складової сталого розвитку підприємств особливого значення набуває переосмислення підходів до формування кадрової політики. Традиційно кадрова політика розглядається як система принципів, методів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх ефективне використання, розвиток та мотивацію.

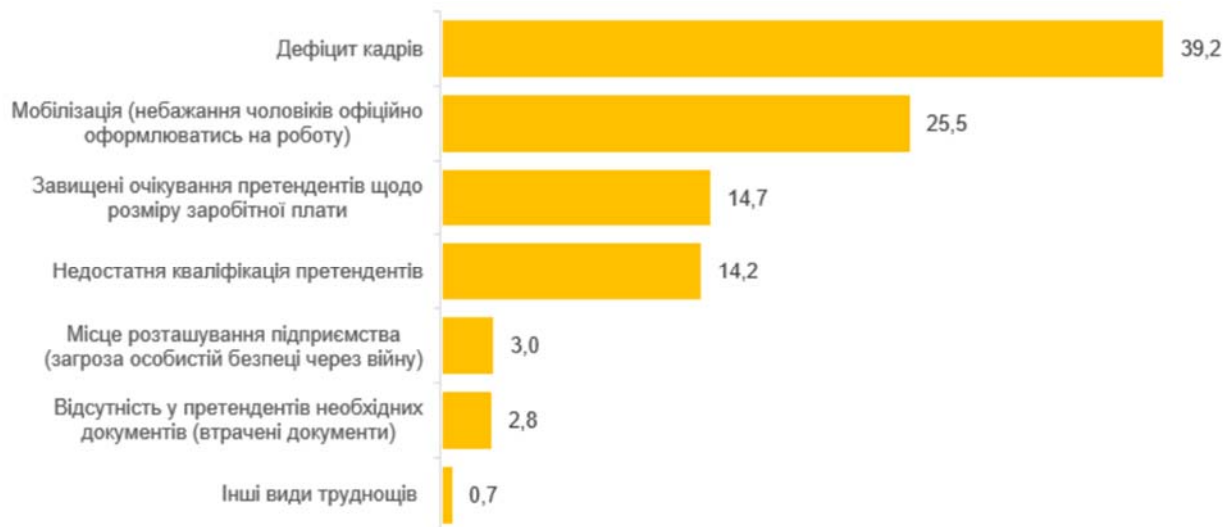
Туристична та готельно-ресторанна сфера належить до найбільш трудомістких видів економічної діяльності, де якість послуг значною мірою залежить від професійних компетентностей працівників та ефективності управління людськими ресурсами. Водночас галузь туризму та гостинності стикається з низкою викликів, серед яких дефіцит кадрів, висока плинність персоналу, демографічні зміни, трудова міграція та необхідність забезпечення кадрової стійкості підприємств. За таких умов особливого значення набуває інтеграція принципів інклюзивності в систему управління персоналом, оскільки залучення до зайнятості ширшого кола соціальних груп сприяє розширенню кадрового потенціалу підприємств, зниженню кадрових ризиків та забезпеченню їх сталого розвитку.

Зокрема, за даними досліджень ринку праці (European Business Association, 2024), у 2024 р. із дефіцитом кадрів стикалися 74% українських роботодавців, що свідчить про системний характер кадрової кризи та необхідність пошуку нових джерел формування трудового потенціалу підприємств.

За результатами опитування 54,7 тис. роботодавців встановлено, що основною причиною наявності вакансій є саме дефіцит кадрів (39,2%), тоді як серед інших чинників роботодавці називають мобілізаційні процеси (25,5%), недостатню кваліфікацію претендентів (14,2%), а також завищені очікування щодо заробітної плати (14,7%) [3] (рис. 1).

Особливо актуальною, згідно з даними [3], проблема кадрового забезпечення є для сфери тимчасового розміщення та організації харчування, де 77% запланованого найму пов'язано із заміщенням наявних вакансій і лише 19% – зі створенням нових робочих місць. Це свідчить про переважання потреби у відновленні та збереженні кадрового потенціалу над його кількісним розширенням. За таких умов залучення до зайнятості соціально вразливих

груп населення може розглядатися як один із напрямів розширення кадрового резерву підприємств.



Джерело: [3].

Рис. 1. Ключові проблеми з якими стикались роботодавці під час набору персоналу у 2024 році в Україні, %

Додатковим чинником актуалізації інклюзивної кадрової політики є зміни соціально-економічної ситуації в Україні, спричинені повномасштабною війною. Зростання кількості ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю зумовлює необхідність створення умов для їх ефективної професійної інтеграції та адаптації на ринку праці [20].

За даними [3], підприємства дедалі частіше розглядають залучення до зайнятості представників груп, які раніше були недостатньо представлені на ринку праці. Для подолання кадрового дефіциту роботодавці активніше залучають жінок до професій, що традиційно вважались «чоловічими», а також розглядають ширше використання трудового потенціалу ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю. Результати опитування свідчать про високий рівень готовності українських роботодавців до реалізації інклюзивних підходів у сфері зайнятості. Так, 66,6% роботодавців готові працевлаштовувати осіб з інвалідністю, 71,9% — ветеранів і ветеранок, а 78,6% — внутрішньо переміщених осіб. При цьому роботодавці визнають необхідність адаптації робочих місць та створення інклюзивного робочого середовища для таких категорій працівників. Отримані результати свідчать про поступову трансформацію підходів роботодавців до формування кадрового потенціалу та зростання ролі інклюзивних практик у системі управління персоналом.

Інклюзивний потенціал працевлаштування в галузі підтверджує і її вікова структура [3]. У сфері тимчасового розміщення та організації харчування частка працівників віком до 25 років становить 25,8%, що є одним із найвищих показників серед видів економічної діяльності. Це свідчить про важливу роль галузі у забезпеченні зайнятості молоді та її значний потенціал щодо інтеграції різних соціальних груп на ринок праці.

Не менш важливим чинником розвитку інклюзивної кадрової політики є забезпечення безбар'єрності туристичної інфраструктури. Результати моніторингу безбар'єрності об'єктів фізичного оточення [16], проведеного Міністерством розвитку громад та територій України (табл. 1), засвідчили наявність суттєвих бар'єрів у доступі до об'єктів соціальної та сервісної інфраструктури.

Таблиця 1

**Результати моніторингу безбар'єрності окремих об'єктів
туристичної та гостинної інфраструктури в Україні у 2025 р.**

Тип об'єкта	Безбар'єрні, %	Частково безбар'єрні, %	Бар'єрні, %
Готелі	12,2	29,7	58,1
Кафе та ресторани	10,6	23,1	66,3
Автовокзали та автостанції	14,9	26,4	58,7
Залізничні вокзали та станції	8,1	11,7	80,2
Заклади культури	2,6	9,2	88,2
Об'єкти спортивної інфраструктури	13,4	19,0	67,6
Парки	11,8	21,7	66,6
Вулиці, що входять до проєкту безбар'єрні маршрути у населених пунктах	8,6	21,9	69,5

Джерело: складено авторами за даними [16].

Дані табл. 1 свідчать, що значна частина об'єктів туристичної та гостинної інфраструктури залишається недостатньо пристосованою до потреб осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення (МГН). Особливо критичною є ситуація у сфері культури, де лише 2,6% обстежених об'єктів визнано безбар'єрними, а також на об'єктах транспортної інфраструктури, зокрема на залізничних вокзалах і станціях, де частка бар'єрних об'єктів становить 80,2%. За таких умов питання безбар'єрності набуває значення не лише для забезпечення доступності послуг для споживачів, а й для створення належних умов праці та професійної реалізації працівників, у тому числі осіб з інвалідністю та інших МГН.

Додатковим аргументом на користь розвитку інклюзивних підходів у сфері гостинності є результати досліджень післявоєнного відновлення цієї галузі. Зокрема, Т. Зубехіна, Л. Матвійчук, Ю. Шейко та ін. [21] відзначають, що формування інклюзивного середовища та розвиток людського капіталу належать до ключових стратегічних напрямів збалансованого розвитку індустрії гостинності в повоєнний період. Дослідження демонструє, що інклюзивність має розглядатися не лише як елемент соціальної відповідальності, а й як чинник підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств галузі.

Таким чином, сучасні виклики ринку праці, дефіцит кадрів та недостатній рівень безбар'єрності туристичної інфраструктури актуалізують необхідність формування інклюзивної кадрової політики як інструменту забезпечення кадрової стійкості та сталого розвитку підприємств туризму й гостинності. Результати дослідження R.T. Hui, B. Tsui та P. Tavitiyaman [4] свідчать, що інклюзивне працевлаштування осіб з інвалідністю може розглядатися як один із перспективних напрямів подолання дефіциту персоналу в індустрії гостинності. У роботі показано, що передумовами успішної реалізації таких практик є усунення бар'єрів у трудовому середовищі, адаптація робочих місць, підтримка працівників з інвалідністю, формування інклюзивної організаційної культури та врахування потреб різних категорій персоналу.

Узагальнюючи наявні наукові підходи до інклюзивного управління персоналом, інклюзивну кадрову політику доцільно розглядати як тип кадрової політики — систему принципів, інструментів та управлінських практик, спрямованих на забезпечення рівного доступу до працевлаштування, професійного розвитку, кар'єрного зростання та реалізації трудового потенціалу всіх категорій працівників, незалежно від віку, статі, стану здоров'я, етнічного походження, соціального статусу чи інших індивідуальних характеристик. Така політика передбачає створення справедливого, доступного та відкритого трудового середовища, у якому кожен працівник має можливість реалізувати свій професійний потенціал, брати участь в організаційних процесах і розвиватися відповідно до власних здібностей. Запропоноване трактування ґрунтується на підході О.А. Дороніної [2], яка визначає інклюзивну кадрову політику регіону як систему забезпечення рівних можливостей у соціально-трудових відносинах для всіх жителів регіону (громади).

На відміну від традиційних підходів, інклюзивна кадрова політика орієнтована не лише на досягнення економічних результатів діяльності підприємства, а й на формування безбар'єрного, справедливого та соціально відповідального трудового середовища.

На основі аналізу та узагальнення наукових підходів до інклюзивного управління персоналом сформовано систему ключових принципів інклюзивної кадрової політики, реалізація яких сприяє ефективному використанню людського капіталу та забезпеченню сталого розвитку підприємств туризму та гостинності (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові принципи інклюзивної кадрової політики підприємств туризму та гостинності

Принцип	Характеристика
Рівність і недискримінація	Забезпечення рівного доступу до працевлаштування, професійного розвитку та кар'єрного просування незалежно від віку, статі, стану здоров'я, етнічного походження, соціального статусу чи інших індивідуальних характеристик працівників
Доступність	Створення безбар'єрного фізичного, інформаційного, цифрового та сервісного середовища, що забезпечує можливість повноцінної трудової діяльності та надання доступних послуг в сфері туризму та гостинності
Участь і залученість	Забезпечення можливостей для повноцінної участі працівників в організаційних процесах, професійному розвитку, корпоративному житті підприємств туризму та гостинності
Підтримка різноманіття	Визнання та врахування різноманітних потреб, досвіду та потенціалу працівників як джерела розвитку, інноваційності, підвищення якості сервісу та конкурентних переваг підприємств туризму та гостинності
Підтримка й адаптація працівників	Створення умов для професійної інтеграції, адаптації та ефективної реалізації трудового потенціалу працівників, зокрема представників соціально вразливих груп населення
Професійний розвиток і кар'єрне зростання	Забезпечення рівного доступу до навчання, підвищення кваліфікації, розвитку професійних та сервісних компетентностей і кар'єрного просування для всіх працівників

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 22].

На основі узагальнення наукових підходів та з урахуванням особливостей функціонування підприємств туризму та гостинності запропоновано систему ключових складових інклюзивної кадрової політики, реалізація якої спрямована на забезпечення кадрової стійкості та досягнення цілей сталого розвитку підприємств (рис. 2).

Як свідчать дані рис. 2, інклюзивна кадрова політика охоплює не лише процеси залучення та розвитку персоналу, а й формування безбар'єрного середовища, інклюзивної організаційної культури та системи моніторингу результативності кадрових рішень.

Особливістю запропонованої структури є поєднання традиційних кадрових процесів із заходами щодо забезпечення безбар'єрності, розвитку інклюзивної культури та моніторингу результативності кадрових рішень. На відміну від традиційної кадрової політики, інклюзивна кадрова політика орієнтована на залучення та утримання різноманітного персоналу, створення умов для професійної реалізації всіх категорій працівників та формування кадрового потенціалу, здатного забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства.

Комплексна реалізація зазначених складових створює умови для більш ефективного використання людського капіталу, розширення кадрового резерву та підвищення адаптивності підприємств до сучасних викликів ринку праці.

Для конкретизації можливостей практичного застосування запропонованої структури інклюзивної кадрової політики визначено орієнтовні показники оцінювання її основних складових (табл. 3). Запропоновані показники дають змогу операціоналізувати зміст окремих складових і можуть слугувати основою для подальшого формування методичного інструментарію оцінювання рівня інклюзивності кадрової політики підприємств туризму та гостинності.

Складові інклюзивної кадрової політики підприємств туризму та гостинності		
Складова	Зміст складової	Очікуваний результат
Інклюзивний добір та залучення персоналу	Забезпечення рівного доступу до вакансій, використання недискримінаційних процедур відбору, адаптація каналів пошуку персоналу, співпраця з центрами зайнятості, ветеранськими організаціями, громадськими об'єднаннями осіб з інвалідністю, залучення представників соціально вразливих груп населення до роботи в туризмі та гостинності	Розширення кадрового резерву, зниження кадрового дефіциту, підвищення рівня зайнятості
Безбар'єрне трудове та туристично-сервісне середовище	Забезпечення фізичної, інформаційної та цифрової доступності робочих місць, адаптація виробничих і сервісних процесів, створення безпечних та комфортних умов праці, розвиток безбар'єрної туристичної інфраструктури	Підвищення доступності праці, розширення можливостей працевлаштування, покращення якості послуг
Інтеграція, адаптація та підтримка працівників	Організація програм адаптації нових працівників, наставництва, психологічної підтримки, соціального супроводу, гнучких форм зайнятості та індивідуального підходу до працівників	корочення плинності кадрів, підвищення лояльності та залученості персоналу
Розвиток інклюзивних сервісних компетентностей персоналу	Навчання персоналу принципам інклюзивного обслуговування, міжкультурної комунікації, взаємодії з особами з інвалідністю та іншими категоріями клієнтів, формування навичок роботи в різноманітному середовищі	Підвищення якості сервісу, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості підприємств
Професійний розвиток і кар'єрне зростання	Забезпечення рівного доступу до навчання, підвищення кваліфікації, розвитку компетентностей, участі у програмах професійного розвитку та кар'єрного просування	Розвиток людського капіталу, підвищення продуктивності праці та мотивації персоналу
Інклюзивна організаційна культура та лідерство	Формування атмосфери поваги до різноманіття, недискримінації та взаємної підтримки, розвиток інклюзивного лідерства, впровадження корпоративних цінностей рівності та соціальної відповідальності	Зміцнення організаційної стійкості, покращення бренду роботодавця та соціального клімату
Моніторинг, оцінювання та вдосконалення інклюзивної кадрової політики	Визначення показників інклюзивності, оцінювання результативності кадрових заходів, моніторинг рівня задоволеності персоналу, аналіз кадрових ризиків та коригування кадрової політики	Підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення кадрової стійкості підприємства

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, 4, 6, 17, 22].

Рис. 2. Складові інклюзивної кадрової політики підприємств туризму та гостинності

Наведені показники охоплюють організаційні, кадрові, середовищні та результативні аспекти реалізації інклюзивної кадрової політики та можуть оцінюватися з використанням внутрішньої кадрової документації, статистичних даних підприємства й результатів опитування працівників. Їхнє практичне застосування дає змогу виявляти сильні та проблемні аспекти інклюзивності кадрової політики та визначати напрями її подальшого вдосконалення.

Практична реалізація окремих елементів інклюзивної кадрової політики вже спостерігається у діяльності провідних міжнародних компаній індустрії гостинності. Зокрема, група Accor реалізує комплекс ініціатив [15], спрямованих на залучення та професійну інтеграцію осіб з інвалідністю, зокрема спеціалізовані програми ознайомлення з професіями у сфері гостинності, адаптацію робочого середовища, партнерство з громадськими організаціями та інклюзивні програми професійного навчання. Протягом останніх років компанією реалізовано сотні заходів із залучення осіб з інвалідністю до сфери гостинності, що свідчить про можливість практичного впровадження принципів інклюзивності в кадрову політику підприємств цієї галузі. Такі практики підтверджують, що інклюзивна кадрова політика може виступати не лише інструментом соціальної відповідальності, а й складовою довгострокової стратегії розвитку підприємств гостинності.

Таблиця 3

Орієнтовні показники оцінювання складових інклюзивної кадрової політики підприємств туризму та гостинності

Складова інклюзивної кадрової політики	Орієнтовні показники оцінювання
Інклюзивний добір та залучення персоналу	недискримінаційність процедур добору; доступність каналів пошуку та подання заявок; адаптація процедур відбору; партнерство з центрами зайнятості та профільними організаціями
Безбар'єрне трудове та туристично-сервісне середовище	доступність робочих місць і службових приміщень; інформаційна та цифрова доступність; можливість розумного пристосування робочого місця; адаптація виробничих і сервісних процесів
Інтеграція, адаптація та підтримка працівників	охоплення працівників програмами адаптації та наставництва; доступність гнучких форм зайнятості та підтримки; задоволеність умовами праці; рівень плинності персоналу
Розвиток інклюзивних сервісних компетентностей персоналу	частка працівників, охоплених відповідним навчанням; періодичність навчання; рівень сформованості інклюзивних сервісних компетентностей; кількість скарг щодо некоректної або недоступної взаємодії
Професійний розвиток і кар'єрне зростання	охоплення працівників навчанням і підвищенням кваліфікації; рівність доступу до професійного розвитку; внутрішнє кар'єрне просування; задоволеність можливостями розвитку
Інклюзивна організаційна культура та лідерство	наявність політики рівності та недискримінації; навчання керівників інклюзивному лідерству; рівень залученості та психологічної безпеки працівників; механізми реагування на випадки дискримінації
Моніторинг, оцінювання та вдосконалення інклюзивної кадрової політики	наявність системи показників інклюзивності; регулярність оцінювання та опитування персоналу; аналіз кадрових ризиків; реалізація коригувальних заходів

Джерело: розроблено авторами на основі запропонованої структури складових інклюзивної кадрової політики підприємств туризму та гостинності.

У межах даного дослідження кадрову стійкість підприємства пропонується розглядати як здатність підприємства забезпечувати потребу в персоналі, зберігати та розвивати його компетентності, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мінімізувати кадрові ризики в довгостроковій перспективі. Кадрова стійкість відображає спроможність підприємства підтримувати ефективне функціонування системи управління персоналом і забезпечувати досягнення стратегічних цілей розвитку.

На основі проведеного теоретичного узагальнення доцільно розглянути концептуальну модель впливу інклюзивної кадрової політики на сталий розвиток підприємств туризму та

гостинності, яка представлена на рис. 3. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель розглядає кадрову стійкість як проміжний результат реалізації інклюзивної кадрової політики та ключовий механізм трансформації її соціальних і організаційних ефектів у результати сталого розвитку підприємства.

Особливістю запропонованої моделі є розгляд кадрової стійкості як проміжного результату реалізації інклюзивної кадрової політики та водночас ключової передумови досягнення цілей сталого розвитку підприємств туризму та гостинності. Такий підхід дозволяє розглядати інклюзивність не лише як інструмент соціальної відповідальності, а як фактор формування економічних і конкурентних переваг підприємства.

Концептуальна модель впливу інклюзивної кадрової політики на сталий розвиток підприємств туризму та гостинності

Принципи інклюзивної кадрової політики

- Рівність і недискримінація
- Доступність
- Участь і залученість
- Підтримка різноманіття
- Підтримка й адаптація
- Професійний розвиток і кар'єрне зростання

Складові інклюзивної кадрової політики

- Інклюзивний добір та залучення персоналу
- Безбар'єрне трудове та туристично-сервісне середовище
- Інтеграція, адаптація та підтримка працівників
- Розвиток інклюзивних сервісних компетентностей персоналу
- Професійний розвиток і кар'єрне зростання
- Інклюзивна організаційна культура та лідерство
- Моніторинг та вдосконалення інклюзивної кадрової політики

Результати реалізації

Економічні ефекти

- зниження кадрового дефіциту
- оптимізація кадрових витрат
- підвищення продуктивності праці
- зростання конкурентоспроможності

Соціальні ефекти

- розширення можливостей зайнятості у сфері туризму та гостинності
- забезпечення рівних можливостей
- формування гідних умов праці
- соціальна інтеграція вразливих груп населення

Організаційні ефекти

- підвищення залученості персоналу
- розвиток інклюзивної культури
- підвищення якості та інклюзивності
- туристичного сервісу

Репутаційні ефекти

- зміцнення бренду роботодавця
- формування іміджу; соціально-відповідального туристичного підприємства
- зростання довіри стейкхолдерів

Кадрова стійкість підприємства

- Забезпечення потреб; у персоналі
- Адаптивність до змін ринку праці
- Збереження та розвиток компетенцій
- Зниження кадрових ризиків

Сталий розвиток підприємств туризму та гостинності

- Економічна стійкість та ефективність діяльності
- Соціальна відповідальність та інклюзивність
- Висока якість і доступність туристичних та гостинних послуг
- Довгострокова конкурентоспроможність

Джерело: розроблено авторами.

Рис. 3. Концептуальна модель впливу інклюзивної кадрової політики на сталий розвиток підприємств туризму та гостинності

Реалізація інклюзивної кадрової політики сприяє розширенню кадрового потенціалу підприємств шляхом залучення до трудової діяльності ширшого кола працівників, зокрема представників соціально вразливих груп населення.

Важливим результатом впровадження інклюзивної кадрової політики є формування безбар'єрного трудового середовища та розвиток інклюзивної організаційної культури, що позитивно впливають на рівень залученості персоналу, його мотивацію та лояльність. Водночас розвиток інклюзивних сервісних компетентностей працівників сприяє підвищенню якості обслуговування різних категорій споживачів, що є важливим чинником конкурентоспроможності підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери.

Окрім того, наукові дослідження підтверджують, що працевлаштування осіб з інвалідністю позитивно впливає на сприйняття соціальної відповідальності підприємства, підвищує готовність клієнтів рекомендувати заклад та зміцнює довіру до нього, що формує вагомі репутаційні переваги для підприємств гостинності [7]. Це підтверджує, що інклюзивна кадрова політика може виступати не лише інструментом соціальної інтеграції, а й чинником зміцнення репутаційного капіталу підприємств.

Системний характер інклюзивної кадрової політики забезпечує досягнення не лише соціальних, а й економічних результатів, зокрема зниження кадрового дефіциту, оптимізацію витрат на персонал, підвищення продуктивності праці та зміцнення бренду роботодавця. Сукупність зазначених ефектів формує кадрову стійкість підприємства, яка є необхідною передумовою його довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати інклюзивну кадрову політику як важливий інструмент забезпечення кадрової стійкості та сталого розвитку підприємств у сфері туризму й гостинності. Встановлено, що сучасні виклики ринку праці, демографічні зміни, дефіцит персоналу та потреба у формуванні безбар'єрного середовища актуалізують необхідність впровадження інклюзивних підходів до управління персоналом.

У результаті дослідження запропоновано авторське трактування поняття «інклюзивна кадрова політика», визначено її ключові принципи та складові з урахуванням специфіки діяльності підприємств у сфері туризму та гостинності.

Розроблено концептуальну модель впливу інклюзивної кадрової політики на забезпечення сталого розвитку підприємств галузі, яка відображає взаємозв'язок між її принципами та складовими, формуванням кадрової стійкості та досягненням економічних, соціальних, організаційних і репутаційних ефектів. Запропонована система показників конкретизує складові інклюзивної кадрової політики та створює методичну основу для її подальшого кількісного й якісного оцінювання на рівні підприємства.

Теоретична цінність дослідження полягає у розвитку наукових підходів до розуміння інклюзивної кадрової політики як інструменту забезпечення кадрової стійкості підприємств туризму та гостинності. Практична цінність полягає в можливості використання запропонованої системи принципів, складових і концептуальної моделі під час розроблення кадрової політики підприємств галузі.

Обмеженням дослідження є його концептуальний характер. Запропонована модель та система показників формують теоретико-методичну основу для подальшої емпіричної перевірки, яка потребує залучення первинних даних підприємств туризму та гостинності та виходить за межі завдань цього дослідження.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією та удосконаленням запропонованої системи показників, розробленням методики комплексного оцінювання рівня інклюзивності кадрової політики та визначенням її впливу на результати діяльності підприємств туризму й гостинності.

Подяки. Немає.

Фінансування. Немає.

Конфлікт інтересів. Немає.

References

1. Boikivska, G., Ovcharuk, O., & Tkachenko, D. (2024). Upravlinnya personalom pidpryyemstv z urakhuvannyam pryntsyviv staloho rozvytku [Personnel management at enterprises considering the principles of sustainable development]. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 105–110. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-14> [in Ukrainian].
2. Doronina, O. (2025) Inklyuzyvna kadrova polityka yak element zbalansovanoho rozvytku ekonomichnoho prostoru rehionu [Inclusive personnel policy as an element of balanced development of the economic space of the region]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, 1 (57), 24–32. DOI <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.3> [in Ukrainian].
3. State Employment Service Ukraine (2025). Doslidzhennya rynku pratsi 2024–2025: zapyt biznesu, vyklyky ta stratehiya vplyvu [Labor Market Research 2024–2025: Business Demand, Challenges, and Impact Strategy]. *Helvetas Swiss Intercooperation*. URL: <https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Labor%20Market%20Assessment%202024-2025%20Business%20Demand,%20Challenges,%20Strategy%20For%20Impact-UA.pdf> [in Ukrainian].
4. Hui, R. T., Tsui, B., & Tavitiyaman, P. (2020). Disability employment in the hotel industry: Evidence from the employees' perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 127–145. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763757>.
5. Jamin, A. B. (2025). Fostering disability inclusion in hospitality organisations: Exploring co-workers' role in the social integration of employees with disabilities (EWDs): doctoral thesis. Bournemouth University. URL: https://eprints.bournemouth.ac.uk/41582/1/JAMIN%2C%20Azic%20Binti_Ph.D._2025_Redacted.pdf.
6. Jamin, A., Gbadamosi, G., & Stoyanova-Bozhkova, S. (2024) The ecosystem of disability inclusion in hospitality and tourism organisations: an integrative review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36 (13), 38–56. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0581>.
7. Kim, B., Liu, A., & Ling, E. C. (2025). Effects of disability employment on guest perceptions and behavioral intentions in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, (124), 103993. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103993>.
8. Kozoriz, O. (2025). Motyvatsiyni chynnyky implementatsiyi inklyuzyvnoho rozvytku na pidpryyemstvakh v turyzmi [Motivational factors for the implementation of inclusive development in tourism enterprises]. *Stalyy rozvytok ekonomiky*, 6 (57), 873–879. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-120> [in Ukrainian].

Література

1. Бойківська Г., Овчарук О., Ткаченко Д. Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 1. С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-14>.
2. Дороніна О. Інклюзивна кадрова політика як елемент збалансованого розвитку економічного простору регіону. *Економіка і організація управління*. 2025. Вип. 1 (57). С. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.3>.
3. Дослідження ринку праці 2024–2025: запит бізнесу, виклики та стратегія впливу. Державна служба зайнятості України, 2025. *Helvetas Swiss Intercooperation*. URL: <https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Labor%20Market%20Assessment%202024-2025%20Business%20Demand,%20Challenges,%20Strategy%20For%20Impact-UA.pdf>.
4. Hui R. T., Tsui B., Tavitiyaman P. Disability employment in the hotel industry: Evidence from the employees' perspective. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 2020. Vol. 20 (1). P. 127–145. DOI: <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763757>.
5. Jamin A. B. Fostering disability inclusion in hospitality organisations: Exploring co-workers' role in the social integration of employees with disabilities (EWDs): doctoral thesis. Bournemouth University, 2025. URL: https://eprints.bournemouth.ac.uk/41582/1/JAMIN%2C%20Azic%20Binti_Ph.D._2025_Redacted.pdf.
6. Jamin A., Gbadamosi G., Stoyanova-Bozhkova S. The ecosystem of disability inclusion in hospitality and tourism organisations: an integrative review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2024. Vol. 36 (13). P. 38–56. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0581>.
7. Kim B., Liu A., Ling E.C. Effects of disability employment on guest perceptions and behavioral intentions in the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 124. Art. 103993. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103993>.
8. Козоріз О. Мотиваційні чинники імплементації інклюзивного розвитку на підприємствах в туризмі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 6 (57). С. 873–879. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-120>.

9. Kudinova, I. (2025). Inklyuzyvnyist v industriyi hostynnosti: pryntsyty, vyklyky ta perspektyvy rozvytku [Inclusion in the hospitality industry: principles, challenges and prospects of development]. *Development Service Industry Management*, (1), 21–28. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3)) [in Ukrainian].
10. Liu, S., Hao, F., & Qiu, X. (2025) Diversity, equity, and inclusion (DEI) research in tourism and hospitality: insights from bibliometric analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 37 (7), 2532–2555. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1638>.
11. Luu, T. T. (2022). A tale of two countries: How do employees with disabilities respond to disability inclusive HR practices in tourism and hospitality industry? *Journal of Sustainable Tourism*, 30(1), 299–329. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1876073>.
12. Manoharan, A., Hutchinson, C., Treuren, G. J. M., & Madera, J. M. (2024). Disability Employment in the Hospitality Industry: A Systematic Literature Review. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(3), 362–377. DOI: <https://doi.org/10.1177/19389655231214744>.
13. Nikolaichuk, O. (2025). Inklyuzyvnyist v industriyi turyzmu ta hostynnosti Ukrayiny: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Inclusivity in the tourism and hospitality industry of Ukraine: current state and development prospects]. *Ekonomichni horyzonty*, 3(32), 49–64. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334871](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334871) [in Ukrainian].
14. Organisation for Economic Co-operation and Development (2024). OECD tourism trends and policies 2024. OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf.
15. Accor (2024). Paving the Way for Disability Inclusion through Hospitality Opportunities. URL: <https://group.accor.com/en/news-stories/disability-inclusion-through-hospitality-opportunities>.
16. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025). Rezultaty monitorynhu za stupenem bezbar'ernosti ob'ektiv fizychnoho otocennya i posluh dlya osib z invalidnistyu za 2025 rik, provedenoho vidpovidno do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 26 travnya 2021 r. № 537 [Results of monitoring the degree of barrier-free access of physical environment facilities and services for persons with disabilities for 2025, conducted in accordance with the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 26, 2021 No. 537]. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/rezultati-monitoringu-bezbarjernosti-budivel-i-sporud-u-2025-roci.pdf> [in Ukrainian].
17. Schloemer-Jarvis, A., Bader, B., & Böhm, S. A. (2022). The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), 45–98. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>.
9. Кудінова І. Інклюзивність в індустрії гостинності: принципи, виклики та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 1. С. 21–28. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(3)).
10. Liu S., Hao F., Qiu X. Diversity, equity, and inclusion (DEI) research in tourism and hospitality: insights from bibliometric analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2025. Vol. 37, No. 7. P. 2532–2555. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2024-1638>.
11. Luu T. T. A tale of two countries: How do employees with disabilities respond to disability inclusive HR practices in tourism and hospitality industry? *Journal of Sustainable Tourism*. 2022. Vol. 30 (1). P. 299–329. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1876073>.
12. Manoharan A., Hutchinson C., Treuren G. J. M., Madera J. M. Disability Employment in the Hospitality Industry: A Systematic Literature Review. *Cornell Hospitality Quarterly*. 2024. Vol. 65 (3). P. 362–377. DOI: <https://doi.org/10.1177/19389655231214744>.
13. Ніколайчук О. Інклюзивність в індустрії туризму та гостинності України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. 3 (32), С. 49–64. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334871](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334871).
14. OECD Tourism Trends and Policies 2024. *OECD Publishing*, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3/80885d8b-en.pdf.
15. Paving the Way for Disability Inclusion through Hospitality Opportunities. *Accor*, 2024. URL: <https://group.accor.com/en/news-stories/disability-inclusion-through-hospitality-opportunities>.
16. Результати моніторингу за ступенем безбар'єрності об'єктів фізичного оточення і послуг для осіб з інвалідністю за 2025 рік, проведеного відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 26 травня 2021 р. № 537. *Міністерство розвитку громад та територій України*, 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/rezultati-monitoringu-bezbarjernosti-budivel-i-sporud-u-2025-roci.pdf>.
17. Schloemer-Jarvis A., Bader B., Böhm S. A. The role of human resource practices for including persons with disabilities in the workforce: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022. Vol. 33(1). P. 45–98. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996433>.

18. Slatvinska, L. (2025). Inklyuzyvne upravlinnya v turystychnomu biznesi: nova model rozvytku pidpryyemstv industriyi hostynnosti [Inclusive management in the tourism business: a new model for the development of hospitality industry enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (80). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-96> [in Ukrainian].
19. European Business Association (2024). Try chverti robotodavtsiv vidchuvayut defitsyt kadriv v Ukraini [Three-quarters of employers are experiencing a shortage of personnel in Ukraine]. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
20. State Employment Service Ukraine (2025). Zareyestrovane bezrobittya v Ukraini 2024–2025: potreby, osoblyvosti, otsinky [Registered unemployment in Ukraine 2024–2025: needs, features, assessments]. Helvetas Swiss Intercooperation, Kyiv. 44 p. URL: <https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Registered%20unemployment%20in%20Ukraine%20needs,%20features,%20assessments-UA.pdf> [in Ukrainian].
21. Zubekhina, T., Matviichuk, L., Sheiko, Y., Polishchuk, V., & Panova, A. (2025). Tools for balanced development of hospitality industry entities in the post-war period. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(64), 574–584. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4833>.
22. Zulmi, M. M., Prabandari, S. P., & Sudiro, A. (2021). Inclusive Human Resource Management (HRM) Practices for Employees with Disabilities as an Effort to Manage Diversity. *Studies of Applied Economics*, 39(12). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.6002>.
18. Слатвінська Л. Інклюзивне управління в туристичному бізнесі: нова модель розвитку підприємств індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-96>.
19. Три чверті роботодавців відчують дефіцит кадрів в Україні. *European Business Association*. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>.
20. Зареєстроване безробіття в Україні 2024–2025: потреби, особливості, оцінки. Київ: Державна служба зайнятості України, Helvetas Swiss Intercooperation, 2025. 44 с. URL: <https://www.helvetas.org/Publications-PDFs/Eastern-Europe-Caucasus/Ukraine/Social%20Housing%20Reform%20in%20Ukraine/Registered%20unemployment%20in%20Ukraine%20needs,%20features,%20assessments-UA.pdf>.
21. Zubekhina T., Matviichuk L., Sheiko Y., Polishchuk V., Panova A. Tools for balanced development of hospitality industry entities in the post-war period. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 5 (64). P. 574–584. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4833>.
22. Zulmi M. M., Prabandari S. P., Sudiro A. Inclusive Human Resource Management (HRM) Practices for Employees with Disabilities as an Effort to Manage Diversity. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39 (12). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.6002>.