

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

(інститут)

Фінансово-економічний факультет

(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства

(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

здобувачки вищої освіти Турик Аліни Костянтинівни

(П І Б)

академічної групи 241м-24з-1

(шифр)

спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанний бізнес»

(офіційна назва)

на тему «Інтеграція принципів інклюзії та доступності у розвиток туристично-рекреаційного комплексу»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Белобородова М.В.			
розділів:				
1. Теоретичний	Белобородова М.В.			
2. Дослідницький	Белобородова М.В.			
3. Проєктний	Белобородова М.В.			
Рецензент	Шагоян С.М.			
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри туризму та
економіки підприємства
(повна назва)

_____ Л.С. БЕЗУГЛА
(підпис) (прізвище, ініціали)
« _____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

здобувачці вищої освіти Турик А.К. академічної групи 241м-24з-1
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Готельно-ресторанний бізнес»
(офіційна назва)

на тему «Інтеграція принципів інклюзії та доступності у розвиток туристично-рекреаційного комплексу»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 12.11.2025 р. №1272/с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи інтеграції принципів інклюзії в індустрії гостинності	29.09.2025 р.
Дослідницький	Організаційно-економічні засади діяльності туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» (ТОВ «Мірадіс»)	27.10.2025 р.
Проектний	Рекомендації щодо інтеграції принципів інклюзії та доступності у розвиток туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски»	01.12.2025 р.
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		05.12.2025 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Белобородова М.В.
(прізвище, ініціали)

Дата видачі 09.06.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 15.12.2025 р.

Прийнято до виконання

_____ (підпис здобувачки)

Турик А.К.
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: 74 с., рис. 17, табл. 19, 50 літературних джерел.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та нормативно-правові вимоги інтеграції принципів інклюзії й доступності в індустрії гостинності та проаналізовано організаційно-економічні умови діяльності туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски». Обґрунтовано практичні рекомендації та економічну доцільність упровадження інклюзивних рішень, спрямованих на підвищення якості сервісу, розширення цільової аудиторії та конкурентоспроможності комплексу.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції принципів інклюзії та доступності у розвиток туристично-рекреаційного комплексу, з урахуванням нормативно-правових вимог, організаційно-економічних умов діяльності підприємства та економічної доцільності впровадження інклюзивних рішень, на прикладі туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски» (ТОВ «Мірадіс»).

Об'єктом дослідження процес адаптації туристично-рекреаційного комплексу до вимог інклюзії та доступності.

У роботі використано такі методи досліджень: теоретичне узагальнення, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, графічний, аналітичний, статистичний метод.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ КОМПЛЕКС, БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ, ДОСТУПНІСТЬ, УНІВЕРСАЛЬНИЙ ДИЗАЙН, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ІНКЛЮЗІЯ.

PAPER

Explanatory note: 82 pages, 17 fig., 19 tab., 50 sources.

The qualification thesis examines the theoretical foundations and regulatory requirements for integrating the principles of inclusion and accessibility in the hospitality industry and analyzes the organizational and economic conditions of the tourism and recreation complex “Zoloti Pisky.” Practical recommendations and the economic feasibility of implementing inclusive solutions aimed at improving service quality, expanding the target audience, and enhancing the competitiveness of the complex are substantiated.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for integrating the principles of inclusion and accessibility into the development of a tourism and recreation complex, taking into account regulatory requirements, organizational and economic operating conditions, and the economic feasibility of implementing inclusive solutions, using the tourism and recreation complex “Zoloti Pisky” (LLC “Miradis”) as a case study.

The object of the study is the process of adapting a tourism and recreation complex to the requirements of inclusion and accessibility.

The following research methods were used in the work: theoretical generalization, factor analysis, economic-mathematical modeling, graphic, analytical, statistical methods.

KEY WORDS: TOURISM AND RECREATION COMPLEX, BARRIER-FREE ENVIRONMENT, ACCESSIBILITY, UNIVERSAL DESIGN, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS, INCLUSION.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	9
1.1 Загальні підходи до інклюзії в готельно-ресторанному бізнесі	9
1.2 Нормативно-правове забезпечення та стандарти інклюзії й доступності в та готельно-ресторанному бізнесі	15
1.3 Практика впровадження інклюзії та доступності в готелях за кордоном і в Україні	23
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ «ЗОЛОТІ ПІСКИ» (ТОВ МІРАДІС)	30
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мірадіс»	30
2.2 Оцінка процесу управління персоналом в туристично-рекреаційному комплексі	42
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗІЇ ТА ДОСТУПНОСТІ У РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ «ЗОЛОТІ ПІСКИ»	50
3.1 Оцінка потенційних об'єктів для запровадження фізичної доступності в туристично-рекреаційному комплексі	50
3.2 Проектні пропозиції щодо підвищення доступності інфраструктури та послуг	57
3.3 Економічне обґрунтування та ефект від впровадження інклюзивних рішень в туристично-рекреаційному комплексі	66
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження зумовлена трансформацією індустрії гостинності в умовах посилення соціальної відповідальності бізнесу, зростання ролі прав людини та необхідності забезпечення рівного доступу до туристично-рекреаційних послуг для всіх категорій населення. Інтеграція принципів інклюзії та доступності сьогодні розглядається не лише як соціальний обов'язок, а як чинник підвищення якості туристичного продукту, конкурентоспроможності закладів розміщення та ефективності використання рекреаційного потенціалу територій.

Проблема інклюзії актуальна також для туристично-рекреаційних комплексів, які поєднують проживання, харчування, дозвілля та оздоровлення на значних за площею територіях. Відсутність безбар'єрних маршрутів, доступної навігації, адаптованого номерного фонду та підготовленого персоналу істотно обмежує можливість користування послугами для осіб з інвалідністю, людей похилого віку, сімей з малими дітьми та інших маломобільних груп.

З огляду на це дослідження, присвячене розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції принципів інклюзії та доступності у розвиток туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски», є своєчасним і актуальним. Воно поєднує теоретичний аналіз інклюзивних підходів, оцінку організаційно-економічних умов діяльності конкретного підприємства та економічне обґрунтування доцільності впровадження інклюзивних рішень, що відповідає сучасним викликам розвитку індустрії гостинності та потребам практики.

Об'єкт дослідження – процес адаптації туристично-рекреаційного комплексу до вимог інклюзії та доступності.

Предмет дослідження – принципи інклюзії та доступності в діяльності туристично-рекреаційного комплексу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо інтеграції принципів інклюзії та доступності у розвиток туристично-рекреаційного комплексу, з урахуванням нормативно-правових вимог, організаційно-економічних умов діяльності підприємства та економічної доцільності впровадження інклюзивних рішень, на прикладі туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски» (ТОВ «Мірадіс»).

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- дослідити загальні підходи до інклюзії в готельно-ресторанному бізнесі;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення та стандарти інклюзії й доступності в та готельно-ресторанному бізнесі;
- узагальнити практику впровадження інклюзії та доступності в готелях за кордоном і в Україні
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мірадіс»;
- оцінити ефективність процесу управління персоналом в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски»;
- проаналізувати потенційні об'єкти для запровадження фізичної доступності в туристично-рекреаційному комплексі;
- сформулювати проєктні пропозиції щодо підвищення доступності інфраструктури та послуг;
- провести економічне обґрунтування та ефект від впровадження інклюзивних рішень в туристично-рекреаційному комплексі.

Під час проведення дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: теоретичне узагальнення, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, графічний, аналітичний, статистичний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять міжнародні та національні документи, зокрема Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, директиви та рекомендації Європейського Союзу у сфері доступності та сталого туризму,

закони України, державні будівельні норми, а також національні стратегії та програмні документи зі створення безбар'єрного простору, дані Державної служби статистики України, офіційні матеріали центральних і місцевих органів виконавчої влади. Емпіричну базу дослідження складають внутрішні матеріали туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски» (ТОВ «Мірадіс»), зокрема фінансова звітність, дані про номерний фонд, організаційну структуру, показники діяльності та управління персоналом, а також результати авторських спостережень, розрахунків і аналітичних узагальнень.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до інтеграції принципів інклюзії та доступності у розвиток туристично-рекреаційного комплексу, який поєднує нормативні вимоги, організаційно-економічні умови діяльності та економічну оцінку ефектів інклюзивної модернізації.

Практичне значення результатів роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій, проектних рішень і економічних розрахунків у діяльності туристично-рекреаційних комплексів для підвищення доступності інфраструктури й сервісу, розширення цільової аудиторії та зростання конкурентоспроможності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний текст роботи викладено на 74 сторінках. Кваліфікаційна робота містить 17 таблиць та 19 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

Публікації. Основні наукові результати дослідження, викладеного в кваліфікаційній роботі магістра, висвітлені в публікації:

Белобородова М. В., Бессонова А. В., Турик А. К. Інтеграція принципів інклюзії та доступності у розвиток сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-14>

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1 Загальні підходи до інклюзії в готельно-ресторанному бізнесі

Сучасний розвиток туристичної та готельно-ресторанної індустрії відбувається в умовах трансформації суспільних цінностей, зростання уваги до прав людини, соціальної відповідальності бізнесу та забезпечення рівного доступу до послуг для всіх категорій населення. У цьому контексті поняття інклюзії поступово виходить за межі виключно соціальної або гуманітарної проблематики й набуває системного економічного та управлінського змісту. Інклюзія в готельно-ресторанному бізнесі розглядається як сукупність підходів, рішень і практик, спрямованих на створення доступного, безпечного та комфортного середовища для осіб з різними фізичними, сенсорними, когнітивними та соціальними особливостями.

Інклюзія формувалася як соціальна концепція, пов'язана із забезпеченням рівних прав та можливостей для людей з інвалідністю, літніх осіб, дітей, а також інших маломобільних груп населення. У подальшому вона трансформувалася в ширше поняття, що охоплює не лише фізичну доступність простору, а й доступність послуг, інформації, сервісу, комунікації та управлінських рішень (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Еволюція інклюзивного підходу в суспільстві

Джерело: [3]

Для сфери гостинності це означає перехід від фрагментарних адаптаційних заходів до комплексного бачення інклюзивного розвитку закладів розміщення, харчування та рекреації.

У готельно-ресторанному бізнесі інклюзія тісно пов'язана з якістю туристичного продукту. Туристичний продукт за своєю природою є комплексним і включає не лише матеріальні елементи (номерний фонд, заклади харчування, інфраструктуру), але й нематеріальні складові – сервіс, атмосферу, відчуття безпеки та комфорту. За відсутності інклюзивних рішень навіть високий рівень матеріального забезпечення не гарантує повноцінного доступу до послуг для всіх потенційних споживачів. Таким чином, інклюзія стає одним із ключових критеріїв конкурентоспроможності сучасних туристично-рекреаційних комплексів.

У наукових дослідженнях та практиці управління готельним бізнесом сформувалося кілька базових підходів до реалізації інклюзії. Перший з них ґрунтується на адаптаційному підході, який передбачає внесення окремих змін до вже існуючої інфраструктури з метою забезпечення мінімально необхідних умов доступності. До таких заходів зазвичай належать встановлення пандусів, адаптація санітарних вузлів, облаштування спеціальних номерів або забезпечення допомоги персоналу. Цей підхід є відносно простим з точки зору впровадження, однак часто має обмежену ефективність, оскільки не враховує потреби різних груп споживачів у комплексі та не формує цілісного інклюзивного середовища.

Другий підхід базується на концепції універсального дизайну, яка передбачає проектування та організацію простору, послуг і сервісів таким чином, щоб вони були зручними та безпечними для максимально широкого кола користувачів без необхідності подальших спеціальних адаптацій. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає закладання принципів доступності ще на етапі планування та розвитку об'єкта: від архітектурних рішень і зонування території до організації сервісних процесів та комунікації з гостями.

Універсальний дизайн дозволяє не лише підвищити рівень інклюзії, а й зменшити витрати на подальші реконструкції та дообладнання.

Третій підхід розглядає інклюзію як елемент стратегічного управління та корпоративної соціальної відповідальності. У цьому випадку інклюзивність інтегрується в місію, цінності та довгострокову стратегію розвитку готельно-ресторанного підприємства. Інклюзія перестає бути виключно технічним або нормативним питанням і стає частиною управлінської культури, кадрової політики та маркетингової стратегії. Заклади, що дотримуються цього підходу, формують позитивний імідж соціально відповідального бізнесу, що, у свою чергу, сприяє зростанню лояльності клієнтів та зміцненню ринкових позицій.

Питання інклюзії є актуальним для туристично-рекреаційних комплексів, які поєднують функції розміщення, харчування, дозвілля та оздоровлення. Такі об'єкти, на відміну від міських готелів, зазвичай мають розгалужену територію, різноманітну інфраструктуру та сезонний характер функціонування. Відсутність безбар'єрних маршрутів, нерівномірний рельєф, складна навігація або недостатня адаптація рекреаційних зон можуть істотно обмежувати можливість користування послугами для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп. Тому для туристично-рекреаційних комплексів інклюзія має розглядатися як системний процес, що охоплює всі елементи просторової та функціональної організації.

Важливою складовою інклюзивного підходу в готельно-ресторанному бізнесі є також доступність сервісу та комунікації. Навіть за наявності фізично доступної інфраструктури відсутність підготовленого персоналу, зрозумілої інформації або відповідного сервісу може звести нанівець усі зусилля щодо створення інклюзивного середовища. Працівники готелів і ресторанів мають володіти навичками етичної та професійної взаємодії з гостями з особливими потребами, розуміти специфіку їх обслуговування та вміти оперативно реагувати на нестандартні ситуації. Таким чином, інклюзія в індустрії гостинності тісно пов'язана з кадровим забезпеченням та системою підвищення кваліфікації персоналу.

З економічної точки зору інклюзія в готельно-ресторанному бізнесі є фактором розширення ринку туристичних послуг. Особи з інвалідністю, люди похилого віку, сім'ї з малими дітьми та інші маломобільні групи становлять значну частку потенційних споживачів туристично-рекреаційних послуг. Ігнорування їхніх потреб призводить до втрати можливих доходів, тоді як впровадження інклюзивних рішень дозволяє залучити нові сегменти клієнтів і підвищити завантаженість номерного фонду та рекреаційної інфраструктури.

Отже, інклюзія в готельно-ресторанному бізнесі є багатовимірним явищем, що поєднує соціальні, економічні, просторові та управлінські аспекти. Вона передбачає не лише усунення фізичних бар'єрів, а й формування комплексного безбар'єрного середовища, орієнтованого на потреби різних груп споживачів. Усвідомлення інклюзії як стратегічного ресурсу розвитку дозволяє готельно-ресторанним та туристично-рекреаційним комплексам підвищити якість послуг, зміцнити конкурентні позиції та забезпечити сталий розвиток у сучасних соціально-економічних умовах. Саме ці положення формують теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу стандартів і нормативно-правового забезпечення інклюзії в туризмі та готельному господарстві.

Важливо підкреслити, що інклюзія в готельно-ресторанному бізнесі не є однорідним явищем і потребує диференційованого підходу залежно від категорій гостей. У практиці індустрії гостинності виділяють кілька основних груп споживачів, для яких необхідні спеціальні умови доступності: особи з порушеннями опорно-рухового апарату, люди з порушеннями зору, слуху, когнітивними порушеннями, а також люди похилого віку, вагітні жінки та сім'ї з малими дітьми.

Кожна з цих груп має специфічні потреби, які мають враховуватися при формуванні інклюзивного туристичного продукту. Універсальність інклюзивного підходу полягає саме в тому, що він дозволяє забезпечити комфорт для різних груп без створення окремих, ізольованих сервісів.

У готельно-ресторанному бізнесі інклюзія тісно пов'язана з поняттям клієнтоорієнтованості. Сучасні підходи до управління сервісом ґрунтуються на принципі персоналізації послуг, що передбачає адаптацію сервісних процесів до індивідуальних потреб гостя. Інклюзивність у цьому контексті виступає як вища форма клієнтоорієнтованості, оскільки вона враховує не лише уподобання клієнта, а й його фізичні та функціональні можливості. Відсутність інклюзивних рішень фактично обмежує доступ частини споживачів до туристичних послуг і суперечить базовим принципам сервісної економіки.

Особливе значення інклюзія має в умовах демографічних змін, які спостерігаються в більшості європейських країн, у тому числі в Україні. Старіння населення, зростання частки людей похилого віку, а також збільшення кількості осіб з інвалідністю внаслідок воєнних дій зумовлюють необхідність перегляду підходів до організації туристично-рекреаційної діяльності. Готельно-ресторанні заклади, які не адаптують свої послуги до цих змін, ризикують втратити значну частину потенційного попиту. Водночас інклюзивний підхід дозволяє не лише відповідати сучасним соціальним викликам, а й формувати довгострокову стратегію розвитку бізнесу.

У контексті туристично-рекреаційних комплексів інклюзія має ще більш комплексний характер, ніж у класичних міських готелях. Такі комплекси поєднують проживання, харчування, дозвілля, оздоровчі та спортивні послуги, а також використання природних ресурсів. Інклюзивність у цьому випадку охоплює не лише будівлі та приміщення, а й відкриті простори, рекреаційні маршрути, пляжні зони, басейни, зони відпочинку та дозвілля. Нерівний рельєф, піщані або ґрунтові покриття, відсутність навігації можуть створювати суттєві бар'єри для маломобільних груп, навіть за наявності доступних номерів і ресторанів.

З позицій економіки туризму інклюзія розглядається як чинник підвищення ефективності використання туристично-рекреаційного потенціалу. Доступність послуг розширює цільову аудиторію, збільшує

тривалість перебування гостей і стимулює повторні візити. Дослідження свідчать, що туристи з особливими потребами, як правило, подорожують не самотійно, а в супроводі членів родини або асистентів, що додатково підвищує сукупний попит на послуги розміщення, харчування та дозвілля. Таким чином, інклюзія має мультиплікативний економічний ефект для туристично-рекреаційних комплексів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Особливості інклюзивних підходів у сфері гостинності

Інклюзивний підхід	Сутнісна характеристика	Основні інструменти реалізації	Обмеження та ризики
Адаптаційний підхід	Орієнтований на усунення окремих бар'єрів у вже існуючій інфраструктурі з метою забезпечення мінімальної доступності	Пандуси, адаптовані санвузли, окремі спеціальні номери, допомога персоналу	Фрагментарність рішень, обмежена ефективність, відсутність системності
Підхід універсального дизайну	Передбачає проектування простору та послуг, зручних для максимально широкого кола користувачів без спеціальних адаптацій	Безбар'єрні маршрути, зручне зонування, інтуїтивна навігація, доступні інтерфейси	Вищі початкові витрати, складність впровадження в існуючих об'єктах
Нормативно-орієнтований підхід	Ґрунтується на виконанні обов'язкових вимог законодавства та будівельних норм	Дотримання ДБН, стандартів доступності, мінімальна частка адаптованих номерів	Формалізм, ризик «номінальної» доступності без реального комфорту
Сервісно-орієнтований підхід	Зосереджується на якості обслуговування та комунікації з гостями з особливими потребами	Навчання персоналу, етичні стандарти, персоналізований сервіс	Залежність від людського фактору, потреба в регулярному навчанні
Інформаційно-комунікаційний підхід	Спрямований на забезпечення доступності інформації для різних категорій гостей	Контрастна навігація, шрифт Брайля, адаптовані сайти, піктограми	Недостатній ефект без фізичної доступності
Соціально-економічний підхід	Оцінює інклюзію як фактор розширення ринку та підвищення економічної ефективності	Залучення нових сегментів клієнтів, зростання лояльності, повторні візити	Потребує кількісного обґрунтування та довгострокового планування

Джерело: узагальнено автором за даними [2, 3, 27]

Окремо слід зупинитися на зв'язку інклюзії та якості управління в готельно-ресторанному бізнесі. Запровадження інклюзивних підходів потребує системного управлінського рішення, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль. Інклюзія не може бути ефективною без відповідної організаційної структури, розподілу відповідальності та інтеграції в операційні процеси підприємства. Зокрема, важливу роль відіграє внутрішня політика закладу щодо обслуговування гостей з особливими потребами, стандарти сервісу та система внутрішнього навчання персоналу.

Не менш важливим є маркетинговий аспект інклюзії. У сучасних умовах інклюзивність стає елементом брендингу туристично-рекреаційних об'єктів. Заклади, які декларують і реально впроваджують принципи доступності, формують позитивний імідж та користуються довірою з боку споживачів. Проте формальна декларація інклюзії без реального наповнення може мати зворотний ефект і призвести до репутаційних втрат. Тому інклюзія в готельно-ресторанному бізнесі має ґрунтуватися на реальних змінах у середовищі та сервісі, а не лише на маркетингових заявах.

Узагальнюючи, можна зазначити, що інклюзія в готельно-ресторанному бізнесі є комплексним явищем, яке поєднує соціальні, економічні, управлінські та просторові аспекти. Вона вимагає переходу від фрагментарних заходів до системного підходу, що охоплює всі елементи туристичного продукту. Саме таке розуміння інклюзії створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу нормативно-правового забезпечення доступності та практики впровадження інклюзивних рішень у сфері туризму й готельно-ресторанного господарства.

1.2 Нормативно-правове забезпечення та стандарти інклюзії й доступності в та готельно-ресторанному бізнесі

Формування інклюзивного середовища в туризмі та готельно-ресторанному господарстві ґрунтується на системі міжнародних і

національних нормативно-правових актів, стандартів і рекомендацій, які визначають обов'язкові та рекомендовані вимоги до доступності простору, послуг і сервісу. Нормативно-правове забезпечення інклюзії виступає базовою умовою інтеграції принципів безбар'єрності в діяльність туристично-рекреаційних комплексів, оскільки саме воно формує правові рамки для проєктування, будівництва, реконструкції та експлуатації об'єктів індустрії гостинності.

Міжнародною основою політики інклюзії є Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, яка закріплює принцип рівного доступу до фізичного середовища, транспорту, інформації та послуг, у тому числі туристичних. Конвенція розглядає доступність не як додаткову соціальну пільгу, а як фундаментальне право людини, що має бути забезпечене державами-учасницями через відповідне законодавство та управлінські механізми. Туризм і рекреація в цьому контексті визнаються складовою повноцінної участі людини в суспільному житті, а отже, доступ до туристичних послуг має бути забезпечений на рівних умовах.

Важливу роль у формуванні стандартів інклюзивності відіграють документи та рекомендації Всесвітньої туристичної організації, які наголошують на необхідності розвитку доступного туризму як елементу сталого розвитку. Доступний туризм розглядається як напрям, що враховує потреби осіб з інвалідністю, людей похилого віку, сімей з дітьми та інших груп, для яких стандартні туристичні послуги можуть бути обмежено доступними. У цих документах підкреслюється, що доступність має охоплювати весь туристичний ланцюг – від транспорту і розміщення до дозвілля та інформаційного забезпечення.

Європейський підхід до нормативного регулювання інклюзії базується на поєднанні обов'язкових директив і рекомендаційних стандартів. Значна увага приділяється принципам універсального дизайну та інтеграції доступності в політики регіонального розвитку, туризму й просторового планування. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає необхідність

врахування доступності не лише в межах окремого закладу, а й у ширшому контексті туристичної дестинації, включно з транспортною інфраструктурою, громадськими просторами та рекреаційними зонами.

В Україні нормативно-правове забезпечення інклюзії у сфері туризму та готельно-ресторанного господарства формується на основі Конституції України, галузевих законів і підзаконних актів, а також державних будівельних норм. Базовим документом є Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», який закріплює обов'язок створення доступного середовища в усіх сферах суспільного життя, включно з послугами розміщення, харчування та відпочинку. Законодавство визначає доступність як обов'язкову характеристику об'єктів інфраструктури та покладає відповідальність за її забезпечення на суб'єктів господарювання.

Ключову роль у регламентації інклюзивності фізичного середовища відіграють державні будівельні норми. Прийняття та введення в дію ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» стало важливим етапом у переході від декларативного до практичного впровадження принципів безбар'єрності. Ці норми встановлюють обов'язкові вимоги до проектування, будівництва та реконструкції будівель і споруд з урахуванням потреб маломобільних груп населення. Для готелів, пансіонатів, баз відпочинку та туристично-рекреаційних комплексів ДБН передбачають облаштування безбар'єрних входів, доступних шляхів руху, ліфтів, санітарних вузлів, а також визначають мінімальну частку номерів, пристосованих для осіб з інвалідністю.

Особливістю національного нормативного підходу є те, що вимоги інклюзивності поширюються не лише на нове будівництво, а й на реконструкцію та капітальний ремонт існуючих об'єктів. Це має принципове значення для туристично-рекреаційних комплексів, значна частина яких була зведена до прийняття сучасних стандартів доступності. Водночас практична реалізація цих норм часто ускладнюється фінансовими обмеженнями, особливостями планувальної структури та відсутністю комплексного бачення інклюзивного розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Нормативне регулювання фізичної доступності у сфері гостинності в ЄС Україні

Сфера регулювання	Європейський Союз	Україна	Практичні наслідки для готелів і ТРК
Базове право на доступність	UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2006) – ратифікована всіма країнами ЄС	Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (ратифікована Законом України №1767-VI, 2009)	Закріплення обов'язку забезпечення доступності туристичних послуг
Загальноєвропейське регулювання	Directive (EU) 2019/882 – European Accessibility Act	Відсутній єдиний «акт доступності»	У ЄС доступність є міжсекторальною вимогою, в Україні – фрагментарною
Будівельні вимоги	Національні будівельні кодекси країн ЄС, гармонізовані з принципами універсального дизайну	ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд»	В Україні чітко регламентовані параметри доступності
Проектування нових об'єктів	Обов'язкова доступність з етапу планування	Обов'язкова доступність з етапу проектування	Недотримання норм блокує введення об'єкта в експлуатацію
Реконструкція існуючих будівель	Обов'язкова адаптація при капремонті або зміні функції	Адаптація обов'язкова за технічної можливості	В Україні допускаються винятки, що знижує рівень доступності
Частка доступних номерів	Визначається національними стандартами (часто 5–10 % і більше)	Не менше 10 % універсальних місць розміщення (ДБН В.2.2-40:2018)	Для «Золотих пісків» – пряма норма до виконання
Санітарні вузли	Обов'язкові доступні санвузли в громадських і житлових зонах	Чітко регламентовані параметри в ДБН	В Україні часто виконуються формально
Доступність територій	Регламентується стандартами public space accessibility	Частково регламентується, слабка деталізація	Критична прогалина для ТРК і баз відпочинку
Інформаційна доступність	EN 301 549 – доступність ІКТ і сайтів	Прямі вимоги відсутні	В Україні – рекомендаційний характер

Джерело: узагальнено автором за даними [2, 3, 27]

Нормативно-правове забезпечення інклюзії в туризмі також включає галузеві стандарти та рекомендації, що стосуються якості обслуговування. У

цьому контексті важливу роль відіграють стандарти гостинності, які регламентують організацію сервісних процесів, підготовку персоналу та взаємодію з гостями. Хоча більшість таких стандартів мають рекомендаційний характер, вони формують професійні орієнтири для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу й сприяють поширенню інклюзивних практик.

Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору визначає доступність як один із ключових напрямів державної політики. У межах цієї стратегії туризм і рекреація розглядаються як сфери, що мають потенціал соціальної інтеграції та реабілітації, особливо в умовах зростання кількості осіб з інвалідністю та ветеранів війни. Це створює додаткові підстави для активного впровадження інклюзивних рішень у туристично-рекреаційних комплексах.

Водночас аналіз нормативно-правової бази свідчить про наявність певних прогалин і проблем практичного застосування стандартів інклюзії. Формальна наявність нормативних вимог не завжди супроводжується ефективними механізмами контролю та стимулювання їх виконання. У результаті частина закладів індустрії гостинності обмежується мінімальним дотриманням вимог або формальними рішеннями, які не забезпечують реальної доступності для гостей з особливими потребами.

Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення інклюзії є деталізація вимог до функціонально-планувальної організації об'єктів готельно-ресторанного та туристично-рекреаційного призначення. Державні будівельні норми визначають не лише загальні принципи доступності, а й конкретні параметри елементів середовища, що мають безпосередній вплив на можливість самостійного користування послугами. Зокрема, регламентуються ширина проходів і дверних отворів, ухили пандусів, параметри сходових маршів, вимоги до ліфтів, висота розміщення елементів управління та інформаційних носіїв. Для туристично-рекреаційних комплексів ці вимоги мають особливе значення, оскільки вони часто поєднують житлові, громадські та відкриті простори в єдиній функціональній системі.

Окремий блок нормативних вимог стосується номерного фонду засобів розміщення. Чинні будівельні норми встановлюють обов'язковість облаштування частини номерів для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Такі номери мають відрізнятися збільшеною площею, забезпеченням вільних зон для маневрування, спеціальним плануванням санітарних вузлів, можливістю безперешкодного доступу до основних функціональних елементів. Нормативно визначається також необхідність розміщення таких номерів на доступних поверхах із забезпеченням безбар'єрного маршруту від входу до номера. Для туристично-рекреаційних комплексів це означає необхідність системного перегляду структури номерного фонду, особливо в об'єктах, збудованих до запровадження сучасних стандартів інклюзії.

Значну увагу нормативні документи приділяють доступності громадських зон готелів і туристичних комплексів. До таких зон належать вестибюлі, зони реєстрації, ресторани, кафе, конференц-зали, спа- та оздоровчі об'єкти, басейни, а також відкриті рекреаційні простори. Вимоги доступності в цьому випадку включають не лише фізичну можливість потрапити до приміщення, а й забезпечення зручності користування послугами без сторонньої допомоги. Це стосується розміщення меблів, організації проходів, висоти стійок обслуговування, доступності санітарних приміщень і зон відпочинку.

У контексті туристично-рекреаційних комплексів важливим є нормативне регулювання доступності відкритих територій. Хоча більшість будівельних норм традиційно зосереджені на приміщеннях, сучасний підхід до інклюзії передбачає створення безбар'єрного середовища на всій території об'єкта. Це включає облаштування доступних пішохідних маршрутів, використання твердого та рівного покриття, забезпечення належного освітлення, встановлення місць для відпочинку, а також зрозумілої навігації. Для рекреаційних зон, пляжів і територій біля водних об'єктів питання

доступності є особливо актуальним, оскільки природні умови часто створюють додаткові бар'єри для маломобільних осіб.

Окрім будівельних норм, нормативно-правове поле інклюзії включає стандарти та рекомендації щодо інформаційної доступності. Доступ до інформації про туристичні послуги, умови проживання, правила користування об'єктами та безпекові вимоги має бути забезпечений у формах, зрозумілих для різних категорій споживачів. Це передбачає використання контрастних візуальних матеріалів, зрозумілої піктографії, а також альтернативних форматів подання інформації. Для готельно-ресторанного бізнесу інформаційна доступність має особливе значення, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність гостя самостійно орієнтуватися в середовищі та користуватися послугами.

Нормативно також закріплюється необхідність забезпечення безпеки осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп (рис. 1.2) у надзвичайних ситуаціях.



Рисунок 1.2 – Категорії маломобільних груп населення

Джерело: [28]

Це стосується організації шляхів евакуації, наявності систем оповіщення, доступних для осіб із порушеннями слуху та зору, а також підготовки персоналу до дій у разі виникнення небезпечних ситуацій. У туристично-рекреаційних комплексах, які часто мають велику площу та значну кількість відвідувачів, ці вимоги набувають особливої ваги.

Водночас аналіз чинної нормативно-правової бази свідчить, що її імплементація у сфері готельно-ресторанного господарства залишається нерівномірною. Значна частина вимог виконується формально, без урахування реальних потреб користувачів. Часто інклюзія зводиться до мінімального набору архітектурних елементів, які не забезпечують повноцінного доступу до послуг. Це особливо характерно для туристично-рекреаційних комплексів, де доступність окремих будівель не супроводжується створенням безбар'єрного середовища на всій території.

Окремою проблемою є недостатня інтеграція нормативних вимог у систему управління підприємствами індустрії гостинності. Наявність стандартів не гарантує їх ефективної реалізації без відповідного управлінського супроводу, фінансового планування та контролю якості. У цьому контексті інклюзія має розглядатися не лише як обов'язкова умова відповідності нормативам, а як стратегічний напрям розвитку, що потребує системного підходу на рівні менеджменту туристично-рекреаційних комплексів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що нормативно-правове забезпечення інклюзії та доступності в туризмі й готельно-ресторанному господарстві формує розгалужену систему вимог, яка охоплює архітектурні, функціональні, інформаційні та безпекові аспекти. Водночас ефективність цієї системи значною мірою залежить від здатності суб'єктів господарювання інтегрувати нормативні положення у практику проектування, експлуатації та розвитку туристично-рекреаційних об'єктів.

1.3 Практика впровадження інклюзії та доступності в готелях за кордоном і в Україні

Практична реалізація принципів інклюзії та доступності в готельно-ресторанному бізнесі суттєво відрізняється залежно від рівня соціально-економічного розвитку країни, особливостей державної політики, зрілості ринку туристичних послуг і ступеня усвідомлення інклюзії як стратегічного напрямку розвитку індустрії гостинності. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволяє виявити як ефективні практики створення безбар'єрного середовища, так і типові проблеми, що стримують розвиток доступного туризму.

У країнах Європейського Союзу інклюзія в готельному бізнесі розглядається як складова загальної політики сталого та соціально відповідального розвитку туризму. Значна частина готелів, особливо тих, що належать до міжнародних мереж, впроваджує принципи доступності на системному рівні, інтегруючи їх у стандарти обслуговування, архітектурні рішення та управлінські процеси. Для таких готелів інклюзія є не лише вимогою законодавства, а й елементом конкурентної стратегії, що сприяє формуванню позитивного іміджу та розширенню цільової аудиторії.

Показовим є досвід готелів у Німеччині, де доступність часто реалізується за принципом універсального дизайну. У таких закладах забезпечується безбар'єрний доступ до всіх основних функціональних зон, включно з номерами, ресторанами, конференц-залами та зонами відпочинку. Особлива увага приділяється навігації, зрозумілій організації простору та можливості самостійного пересування гостей. Готелі активно використовують стандартизовані піктограми, тактильні елементи та зрозумілі інформаційні матеріали, що підвищує комфорт не лише для осіб з інвалідністю, а й для інших категорій відвідувачів.

У Франції та Іспанії значного розвитку набула практика адаптації курортних і рекреаційних готелів. У таких об'єктах інклюзія поширюється не

лише на будівлі, а й на відкриті простори — пляжі, зони біля басейнів, прогулянкові маршрути. Використовуються спеціальні покриття, доступні спуски до води, адаптовані лежачки та елементи рекреаційної інфраструктури. Це дозволяє особам з інвалідністю брати повноцінну участь у рекреаційних активностях, що є особливо важливим для туристично-рекреаційних комплексів.

У готелях скандинавських країн інклюзія тісно пов'язана з концепцією соціальної рівності та орієнтації на потреби користувача. Доступність закладається на етапі проектування і розглядається як обов'язкова умова якості туристичної послуги. Значна увага приділяється підготовці персоналу, який проходить спеціальне навчання з питань обслуговування гостей з особливими потребами. У результаті інклюзія реалізується не лише на рівні інфраструктури, а й на рівні сервісної культури.

Міжнародні готельні мережі демонструють приклад стандартизованого підходу до інклюзії. У межах таких мереж розробляються внутрішні стандарти доступності, які часто перевищують мінімальні вимоги національного законодавства. Це забезпечує однаковий рівень доступності незалежно від країни розташування готелю та підвищує довіру з боку гостей. Для туристів з інвалідністю можливість заздалегідь отримати достовірну інформацію про рівень доступності є важливим фактором вибору місця проживання.

В Україні практика впровадження інклюзії в готельно-ресторанному бізнесі перебуває на етапі формування та характеризується значною нерівномірністю. Більшість закладів обмежується мінімальними архітектурними рішеннями або формальним виконанням вимог нормативних актів. Разом із тим, у країні поступово з'являються позитивні приклади готелів, які усвідомлюють інклюзію як елемент якості та конкурентоспроможності.

До таких прикладів належать окремі міські готелі та готельно-ресторанні комплекси, що забезпечують доступні входи, адаптовані номери та санітарні вузли, а також організують сервіс з урахуванням потреб

маломобільних гостей. У деяких закладах впроваджуються доступні маршрути в межах будівлі, зручні ліфти, зрозуміла навігація та підготовка персоналу до роботи з гостями з інвалідністю. Водночас такі приклади мають поодинокий характер і не формують загальної тенденції на ринку.

Особливістю українського контексту є те, що інклюзія в туризмі дедалі більше пов'язується з питаннями реабілітації та соціальної інтеграції. Зростання кількості осіб з інвалідністю внаслідок воєнних дій актуалізує потребу у створенні доступних туристично-рекреаційних комплексів, здатних виконувати не лише рекреаційну, а й відновлювальну функцію. У цьому контексті туристично-рекреаційні комплекси можуть стати простором для поєднання відпочинку, оздоровлення та соціальної адаптації, за умови належної інклюзивної організації середовища.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду свідчить, що ключовими чинниками успішного впровадження інклюзії є системність підходу, поєднання нормативних вимог із управлінськими рішеннями та орієнтація на потреби користувача. У зарубіжній практиці інклюзія розглядається як стандарт якості туристичної послуги, тоді як в Україні вона часто сприймається як додаткове навантаження або формальний обов'язок. Подолання цього розриву можливе шляхом поширення кращих практик, підвищення обізнаності бізнесу та інтеграції інклюзивних рішень у стратегії розвитку туристично-рекреаційних комплексів.

Показовим прикладом системного впровадження принципів інклюзії є діяльність міжнародної готельної мережі Scandic Hotels, яка працює в країнах Північної та Західної Європи. У межах цієї мережі інклюзія розглядається як обов'язковий стандарт якості, що реалізується незалежно від класу готелю або його локації. У готелях Scandic забезпечено безбар'єрний доступ до всіх основних зон, адаптовані номери з просторими ванними кімнатами, а також продуману навігацію для осіб із порушеннями зору. Особливістю цієї практики є поєднання фізичної доступності з сервісною інклюзією: персонал проходить спеціальне навчання, а інформація про доступність номерів і послуг

є відкритою та деталізованою. Такий підхід дозволяє гостям з особливими потребами самостійно планувати подорож і зменшує ризик невідповідності очікувань фактичним умовам (рис. 1.3).

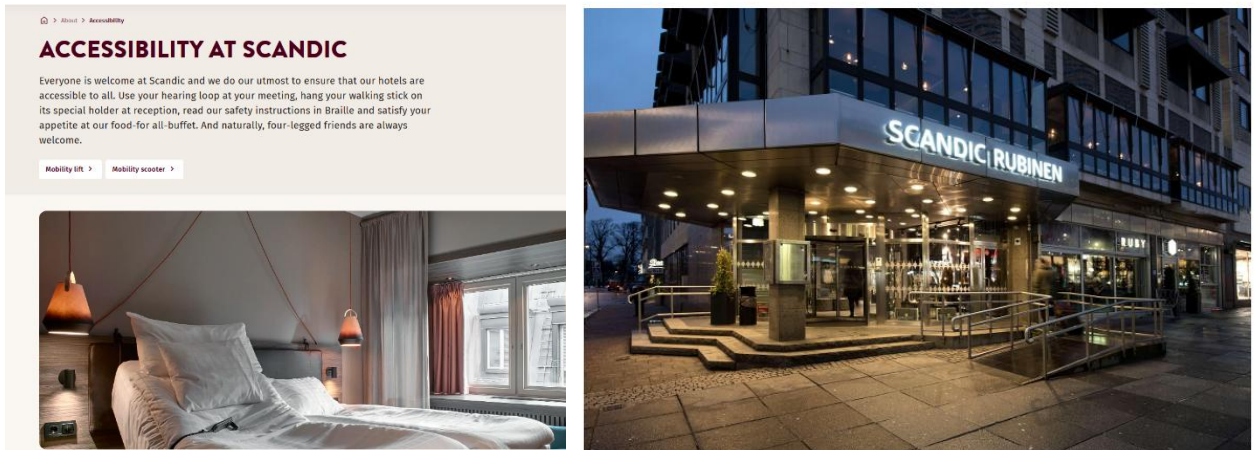


Рисунок 1.3 – Інформація про доступність номерів та приклади інклюзивної інфраструктури групи готелів Scandic

Джерело: [29]

Ще одним прикладом є готелі мережі Accor, зокрема бренди Novotel та Ibis, а також Reikartz, які впроваджують єдині корпоративні стандарти доступності. У цих готелях інклюзія реалізується через адаптацію номерного фонду, доступні входи та громадські простори, а також через стандарти обслуговування (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Приклади вдалого оформлення вивісок, що забезпечує легкість зчитування у сутінках

Джерело: [3]

Важливою складовою є доступність ресторанів і зон загального користування, що дозволяє гостям з інвалідністю повноцінно користуватися всіма послугами готелю без відчуття сегрегації.

Досвід міжнародних мереж свідчить, що стандартизація інклюзії є ефективним інструментом масштабування доступних рішень у різних країнах і типах туристичних об'єктів .

У курортних регіонах Іспанії та Італії поширеною є практика інклюзивної адаптації рекреаційних готелів і комплексів відпочинку. Зокрема, низка прибережних готелів у регіонах Каталонії та Андалусії впровадили доступні маршрути до пляжних зон, спеціальні пандуси та мобільні пристрої для спуску до води. Такі рішення дозволяють особам з інвалідністю брати участь у рекреаційних активностях на рівних умовах з іншими відпочивальниками. Важливо, що інклюзія в цих готелях охоплює не лише фізичну інфраструктуру, а й організацію дозвілля, екскурсій і анімаційних програм, що є особливо актуальним для туристично-рекреаційних комплексів.

У Німеччині прикладом успішної інклюзивної практики є спеціалізовані готелі та пансіонати, орієнтовані на доступний туризм. У таких закладах значна увага приділяється точному інформуванню гостей щодо рівня доступності кожного елемента середовища. Готелі надають детальні описи номерів, ширини дверних прорізів, параметрів санітарних вузлів, що дозволяє гостям з інвалідністю оцінити відповідність умов власним потребам ще на етапі бронювання. Цей підхід зменшує ризик незадоволення клієнтів і підвищує рівень довіри до туристичного продукту.

В Україні приклади впровадження інклюзії в готельно-ресторанному бізнесі є менш системними, проте заслуговують на увагу з огляду на складні соціально-економічні умови. У Києві та великих обласних центрах функціонують окремі готелі, які забезпечують доступні входи, адаптовані номери та санітарні приміщення. Такі заклади, як правило, орієнтуються на міжнародні стандарти сервісу та співпрацюють з корпоративними клієнтами, що стимулює підвищення рівня доступності. Водночас у більшості випадків

інклюзія реалізується фрагментарно, без комплексного підходу до всієї інфраструктури готелю.

Українські туристично-рекреаційні комплекси та заміські готелі мають низку проблем, адже питання доступності ускладнюється природними умовами, великими територіями та сезонним характером функціонування. У таких об'єктах часто відсутні безбар'єрні маршрути між корпусами, доступ до рекреаційних зон і закладів харчування є обмеженим, а адаптація номерного фонду має формальний характер. Разом із тим, поодинокі приклади демонструють можливість поступового впровадження інклюзивних рішень через модернізацію інфраструктури, навчання персоналу та переосмислення концепції розвитку комплексу.

У сучасних умовах в Україні з'являються також готелі та бази відпочинку, які позиціонують себе як простір для реабілітації та відновлення, зокрема для ветеранів війни та осіб з інвалідністю. Такі об'єкти намагаються поєднати рекреаційні та оздоровчі функції, адаптуючи середовище до потреб маломобільних осіб. Хоча ці практики поки що не мають масового характеру, вони свідчать про поступове усвідомлення інклюзії як важливого напрямку розвитку туристично-рекреаційної сфери.

Висновки до розділу 1

1. Інклюзія в індустрії гостинності розкривається як багатовимірна категорія, що еволюціонувала від вузького соціального трактування до системного підходу, який охоплює доступність простору, послуг, комунікації та управлінських рішень, а отже виступає вагомим чинником якості туристичного продукту і конкурентоспроможності туристично-рекреаційних комплексів.

2. Теоретичне узагальнення підходів до інклюзії дозволило виокремити логіку переходу від фрагментарної адаптації окремих елементів інфраструктури до принципів універсального дизайну та стратегічної

інтеграції інклюзивності в корпоративну культуру, маркетингову політику й систему підготовки персоналу, що особливо важливо для комплексів із розгалуженою територією та різними видами рекреаційних сервісів.

3. Нормативно-правове поле інклюзії та доступності формує обов'язкову рамку для проектування, реконструкції й експлуатації об'єктів гостинності, поєднуючи міжнародні підходи із національними законами та державними будівельними нормами, і водночас виявляє проблему практичної імплементації, коли формальне виконання вимог не гарантує реальної доступності без управлінського супроводу, контролю якості та фінансового планування.

4. Порівняння міжнародних і вітчизняних практик засвідчує, що ефективність інклюзивних рішень визначається системністю та стандартизацією підходів, характерними для міжнародних готельних мереж і курортних об'єктів, тоді як в Україні інклюзія частіше має точковий характер і залежить від ініціативи окремих закладів, що обґрунтовує потребу адаптації кращих практик до національних умов та їх подальшого застосування при розробці пропозицій для туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски».

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ «ЗОЛОТІ ПІСКИ» (ТОВ МІРАДІС)

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Мірадіс»

Туристично-рекреаційний заклад «Золоті Піски» розташований поблизу м. Кам'янське і діє у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Мірадіс», яке зареєстроване за адресою: Дніпропетровська обл., м. Кам'янське, Заводський р-н, вул. Спортивна, буд. 38. Проаналізуємо основні аспекти, пов'язані із поточним фінансово-економічним та організаційним станом досліджуваного підприємства.

Назва: товариство з обмеженою відповідальністю «Мірадіс» (далі ТОВ «Мірадіс»), номер ЄДРПОУ 42727483.

Дата реєстрації: 11.12.2017.

Уповноважені особи: Федорчук Руслан Петрович, Шостак Костянтин Васильович.

Статутний капітал: 1 500 000.00 грн

Види діяльності (КВЕД):

Основний: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

Інші: 87.90 Надання інших послуг догляду із забезпеченням проживання

93.11 Функціонування спортивних споруд

93.13 Діяльність фітнес-центрів

93.21 Функціонування атракціонів і тематичних парків

93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

55.90 Діяльність інших засобів тимчасового розміщування

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

56.30 Обслуговування напоями

Перебуває на обліку: Головне управління ДПС у Дніпропетровській області, Кам'янська ДПІ [8].

Організаційна структура ТОВ «Мірадіс» (туристично-рекреаційний комплекс «Золоті Піски») побудована за функціональним принципом з елементами горизонтальної інтеграції, що відповідає специфіці підприємств у сфері гостинності. Її очолює директор, який здійснює загальне управління діяльністю підприємства та координує взаємодію структурних підрозділів. Структура включає як основні виробничі, так і допоміжні та сервісні елементи, що забезпечують повний цикл обслуговування гостей комплексу. З метою оптимізації витрат частина функцій винесена на аутсорсинг, зокрема бухгалтерія, юридична служба, охорона та паркування. Такий підхід дозволяє підприємству концентрувати ресурси на основних напрямках діяльності, залишаючи спеціалізовані функції зовнішнім виконавцям.

Внутрішня структура поділяється на готельний, ресторанний, маркетинговий, технічний, рекреаційний та допоміжний блоки. Готельний блок, який координує адміністратор готелю, охоплює службу прийому і розміщення (СПіР), службу експлуатації номерного фонду та інші сервіси. Ресторанний напрямок представлений адміністратором ресторану, шеф-кухарем (завідувачем виробництва), офіціантами, кухарями, барменами, сомельє, гардеробниками, а також працівниками допоміжних служб кухні, що забезпечує ефективне обслуговування гостей у сфері харчування.

Водночас наявність окремого менеджера спа-комплексу та пляжу свідчить про розширення спектру рекреаційних послуг і намагання адаптуватися до сучасних вимог оздоровчого туризму. Відділ маркетингу і продажів відповідає за просування послуг комплексу та забезпечення заповнюваності номерного фонду, а також формування лояльності клієнтів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Мірадіс»
(туристично-рекреаційний комплекс «Золоті Піски»)

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

Допоміжні служби, які охоплюють як адміністративно-господарські завдання, так і технічне забезпечення, працюють у взаємозв'язку з основними підрозділами, що забезпечує гнучкість в управлінні. Структура характеризується чітким підпорядкуванням та розподілом функцій, проте передбачає певну ступінь децентралізації, яка проявляється у делегуванні

повноважень на рівень керівників підрозділів. Це сприяє оперативному прийняттю рішень на місцях і підвищує загальну ефективність обслуговування клієнтів. Загалом така модель організації управління є збалансованою, достатньо гнучкою до сезонних коливань попиту та адаптованою до специфіки туристично-рекреаційної діяльності.

Інфраструктура туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски», розташованого поблизу м. Кам'янське у Дніпропетровській області, сформована відповідно до сучасних стандартів організації відпочинку й орієнтована як на дорослих, так і на дітей. Територія комплексу є закритою, охороняється, має прямий вихід до берегової лінії та налічує упорядковану зону із зеленими насадженнями, декоративними алеями, місцями для відпочинку на відкритому повітрі, дитячими майданчиками та спортивними зонами. Інфраструктура території організована так, щоб забезпечити комфортне пересування, інтуїтивну навігацію та зонування простору за функціональними блоками [2].

Готельна інфраструктура включає номери різного рівня комфорту, розташовані в окремих корпусах із сучасними зручностями. На території функціонує просторий ресторанний комплекс із критим та відкритим майданчиком, де пропонується повноцінне харчування в форматі сніданків, обідів та вечерь. Меню сформоване з урахуванням смаків різних вікових груп та включає традиційні страви української кухні, а також елементи європейського меню. Наявність бару та зони для вечірнього дозвілля сприяє створенню розслабленої атмосфери для гостей комплексу.

Окрема увага приділена організації дозвілля: для дітей передбачені розважальні анімаційні програми, творчі майстер-класи та ігрові активності, що реалізуються під наглядом професійних аніматорів. Дорослі гості можуть скористатися зручностями пляжного відпочинку, відкритим басейном, брати участь у вечірніх розважальних заходах, спортивних турнірах або відвідати спа-зону. Просторове поєднання житлових, рекреаційних та обслуговуючих зон сприяє формуванню цілісного середовища для відпочинку (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Планування туристично-рекреаційного комплексу
«Золоті піски»

Джерело: [12]

На території функціонує чотири корпуси: «Атріум» (10 номерів стандарт та люкс), «Центральний» (9 номерів стандарт, напівлюкс, люкс), «Східний» (7 номерів стандарт, сімейні, люкс) та «Західний» (2 номери преміум), також в структурі виокремлено: ресторан в корпусі «Атріум» (місткість до 200 осіб), клуб-кафе «Оскар» (місткість до 60 осіб), бар «Центр» (місткість до 50 осіб), 12 відкритих альтанок.

Клуб-кафе та бар обладнано стійками DJ для аудіо-апаратури, проєкторами, наявний причал, конструкції приміщень дозволяють легко декорувати його на власний розсуд. Окремо варто відзначити «Будиночок рибалки» – це просторе приміщення, розташоване безпосередньо на березі річки Дніпро, що створює унікальну атмосферу для проведення заходів різного формату. Завдяки зручному плануванню та місткості до 20 осіб, локація чудово підходить для весіль, днів народження, ділових зустрічей, банкетів або просто дружніх посиденьок. Особливого затишку додає камін, а

сучасні зручності, як-от холодильник, кондиціонер, LED-телевізор і Wi-Fi, забезпечують комфортне перебування у будь-яку пору року. На прилеглий території облаштовано мангали, що дає змогу самостійно готувати страви просто неба, а близькість до води дозволяє не лише організувати риболовлю, а й ефектно дістатися до будиночка катером, завдяки наявності власного причалу. Додатковою перевагою є зручний під'їзд – до будиночка веде асфальтована дорога. Вартість оренди становить 4000 гривень.

У структурі готельного фонду туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» передбачено кілька категорій номерів, які відрізняються за рівнем комфорту, площею, дизайном інтер'єру та ціною політикою. Базовим варіантом розміщення є номери категорії «Стандарт», які розраховані на двох осіб і обладнані усім необхідним для короткотермінового відпочинку: двоспальним ліжком, столом, дзеркалом, холодильником, телевізором, кондиціонером, а також мають окремий санвузол із душем. Такі номери пройшли косметичний ремонт і доступні за ціною від 600 до 800 гривень за добу. Категорія «Напівлюкс» характеризується покращеним плануванням, наявністю євроремонту та більш просторим інтер'єром (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Дизайн номеру категорії стандарт в ТРК «Золоті Піски»

Джерело: [6]

У деяких випадках ці номери мають вихід до холу або терасу з видом на Дніпро, що додає привабливості. У їхньому оснащенні, крім двоспального ліжка та базових меблів, передбачено шафу-купе, журнальний столик зі стільцями та пуфами, а також холодильник, телевізор і кондиціонер. Вартість проживання у напівлюксах варіюється від 900 до 1000 гривень на добу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика категорій номерів в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски»

Категорія	Місткість	Оснащення	Ціна за добу, грн
Стандарт	2	Ліжко, холодильник, ТВ, кондиціонер, душ + санвузол	600-800
Напівлюкс	2	Євроремонт, м'яка зона, ТВ, холодильник, кондиціонер	900-1000
Люкс	2-4	Спальня, вітальня, ТВ, холодильник, кондиціонер, душ, камін/сауна (частково)	1100-1500
Преміум	2-4	Як люкс + сауна, камін, великий дизайн	3500
VIP 325/326	4	Тераса 140 м ² , камін, Smart TV, мінібар, барна зона	3000-3300
Стандарт + балкон	3	Балкон, ТВ 32", кондиціонер, Wi-Fi	2500
Сімейний	4	Дві кімнати, Smart TV 55", балкон з видом на Дніпро	3500

Джерело: узагальнено автором

До преміального сегменту належать номери категорій «Люкс» і «Преміум». Номери класу «Люкс» мають функціональний поділ на спальну та вітальню зони, що забезпечує додаткову зручність для розміщення 2-4 осіб. Частина таких номерів обладнана каміном або сауною, що створює атмосферу підвищеного комфорту. До основного обладнання належать двоспальне ліжко, м'який куточок, шафа-купе, журнальний стіл, стільці, телевізор, холодильник, кондиціонер, санвузол із душем. Ціна за добу в таких апартаментах коливається від 1100 до 1500 гривень. Категорія «Преміум» представлена двома унікальними номерами з дизайнерськими інтер'єрами в морському або

грецькому стилі, розрахованими на 2–4 особи, з просторою терасою з панорамним видом на річку. Вони також укомплектовані каміном і сауною, що забезпечує винятковий рівень комфорту. Вартість проживання становить приблизно 3500 гривень за добу (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Дизайн номеру категорії люкс в ТРК «Золоті Піски»

Джерело: [6]

У складі VIP-сегменту комплексу виокремлюються номери підвищеної комфортності, зокрема, номер 325 і номер 326 у центральному корпусі. Вони мають приватну терасу площею 140 м², панорамні вікна з оглядом 270 градусів, камін, міні-бар, простору вітальню з барною стійкою. Ціна за добу становить 3000 та 3300 гривень відповідно.

Стандартні номери 312 і 412 облаштовані для розміщення трьох осіб, мають балкон, телевізор з діагоналлю 32 дюйми, кондиціонер, Wi-Fi та опалення у холодний період року; вартість перебування в них складає 2500 гривень. Серед сімейних варіантів пропонується двокімнатний номер 323, розрахований на чотири особи, із великою телевізійною панеллю Smart TV 55" та балконом із краєвидом на Дніпро. Його вартість становить 3500 гривень за добу. Така варіативність номерного фонду дозволяє ефективно задовольнити

потреби як індивідуальних туристів, так і сімейних або корпоративних клієнтів.

Туристично-рекреаційний комплекс надає своїм гостям безкоштовний доступ до відкритого басейну, послуги спа-комплексу (басейн під скляним дахом, хамам, масаж, лазні, за додаткову плату) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз додаткових послуг туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски»

Вид послуг	Безкоштовно	За додаткову плату
Відпочинок	Парасольки, шезлонги, рушники, басейн	—
Спорт та активності	Аніматори, дискотека, волейбол, теніс, футбол, гімнастика, дитячі розваги	Тенісний корт, квадроцикли, масаж, солярій, сауна
Родини	Дитячий майданчик, меню, ліжечка, стільці	Няня, додаткові ліжка
Комфорт та інфраструктура	Wi-Fi, парковка, альтанки, рецепція 24/7	Пральня, трансфер, туристичний збір
Розваги/дозвілля	Настільний теніс, міні-футбол, баскетбол	Боулінг, риболовля, екскурсії, оренда транспортних засобів

Джерело: сформовано автором з даними [6]

Низка сервісів, пов'язаних із комфортом і дозвіллям, як-от трансфер, масаж, оренда транспорту та послуги няні, потребують додаткової оплати. Комплекс орієнтований на сімейний відпочинок і забезпечує базові зручності для дітей, а також створює умови для активного дозвілля та релаксації. Загалом поєднання безкоштовних і платних послуг дозволяє гнучко формувати індивідуальні програми відпочинку відповідно до потреб і бюджету клієнтів.

Додаткові послуги включають також конференц-сервіс, боулінг, більярд, рибну ловлю, водні розваги, катання на квадроциклах, оренду альтанок та мангалів (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Приклади додаткових послуг туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски»

Джерело: [12]

Проаналізуємо показники фінансових результатів досліджуваного підприємства за останні 5 років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники фінансових результатів ТОВ «Мірадіс» за 2024-2020 рр.

Показники, тис. грн	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	441,50	107,10	165,10	139,90	177,70
Інші витрати	398,70	270,90	305,40	278,60	342,80
Разом доходи	441,50	107,10	165,10	139,90	177,70
Разом витрати	398,70	270,90	305,40	278,60	342,80
Фінансовий результат до оподаткування	42,80	-163,80	-140,30	-138,70	-165,10
Чистий прибуток (збиток)	42,80	-163,80	-140,30	-138,70	-165,10

Джерело: узагальнено автором за даними [1]

Аналіз фінансових результатів за 2020–2024 роки демонструє позитивну динаміку діяльності підприємства. У 2020 році підприємство завершило рік зі збитком у 165,1 тис. грн, при цьому витрати значно перевищували обсяг чистого доходу, що свідчить про критично низьку ефективність операційної

діяльності.

У 2021 році ситуація залишалася подібною: незначне зменшення витрат не змогло компенсувати низький рівень доходу, і збиток склав 138,7 тис. грн. У 2022 році фінансовий стан дещо покращився за рахунок зростання доходу до 165,1 тис. грн, але витрати все ще переважали, що призвело до збитку в розмірі 140,3 тис. грн. У 2023 році зафіксоване різке падіння доходів до 107,1 тис. грн на тлі високих витрат (270,9 тис. грн), у результаті чого збитки збільшилися до 163,8 тис. грн.

Найбільш позитивною є ситуація у 2024 році, коли вперше за п'ять років підприємство досягло прибутковості. Чистий дохід зріс більш ніж у чотири рази порівняно з попереднім роком і склав 441,5 тис. грн, тоді як витрати скоротилися до 398,7 тис. грн. Це дозволило сформувавши прибуток у розмірі 42,8 тис. грн, що свідчить про суттєве зростання фінансової стійкості та ефективності управління ресурсами.

Варто зазначити, що в усі попередні роки витрати стабільно перевищували доходи, а у 2023 році розрив був найглибшим. Зростання чистого доходу у 2024 році є результатом або зростання обсягів реалізації, або підвищення цін на послуги, що потребує уточнення. Імовірним чинником покращення стало скорочення витрат або більш раціональний підхід до їх структури.

Таким чином, підприємство пройшло шлях від хронічної збитковості до прибуткової діяльності, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку. Якщо підприємство зможе утримати позитивну динаміку прибутку, воно зможе відновити фінансову рівновагу та інвестувати у покращення інфраструктури. У цілому, результати 2024 року дають підстави говорити про завершення періоду фінансової нестабільності та перехід до етапу зростання.

Фінансові індикатори ТОВ «Мірадіс» за період 2020-2024 рр. узагальнено та проаналізовано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові індикатори ТОВ «Мірадіс» за період 2020-2024 рр.

Фінансові індикатори	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	7,85	0,88	0,43	0,28	0,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,39	0,12	0,01	0,02	0,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	7,85	0,88	0,43	0,28	0,54
Коефіцієнт автономії	0,99	0,92	0,87	0,76	0,84
Рентабельність активів (ROA)	-0,13	-0,11	-0,12	-0,5	0,04
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-0,13	-0,12	-0,13	-0,18	0,05
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1,05	0,99	0,92	0,82	0,92
Коефіцієнт заборгованості	0,01	0,08	0,13	0,24	0,16

Джерело: розраховано автором

Аналіз динаміки фінансових індикаторів підприємства у 2020–2024 роках засвідчує складний період фінансової нестабільності з поступовим переходом до покращення. У 2020 році показники ліквідності були надмірно завищені, зокрема коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності становили 7,85, що могло свідчити про надлишкові залишки оборотних активів або низький рівень короткострокових зобов'язань. Проте вже у 2021 році ці значення знизилися до 0,88, а в наступні два роки – до критично низьких 0,28 у 2023 році, що свідчило про різке погіршення платоспроможності підприємства. Абсолютна ліквідність також стрімко знижувалася – з 0,39 у 2020 році до лише 0,01 у 2022 році, що означало практично повну відсутність високоліквідних активів для негайного покриття зобов'язань. У 2024 році ситуація дещо стабілізувалася: значення всіх трьох показників ліквідності зросли, однак залишилися нижчими за нормативні межі, що вказує на збереження фінансових ризиків.

Коефіцієнт автономії протягом аналізованого періоду знижувався з 0,99

у 2020 році до 0,76 у 2023 році, що свідчить про поступове зростання частки залучених коштів у фінансуванні активів. Проте в 2024 році показник покращився до 0,84, що свідчить про певне відновлення фінансової незалежності. Подібну динаміку спостерігаємо й у коефіцієнті покриття необоротних активів власним капіталом: відносно високий рівень у 2020–2021 роках (1,05 та 0,99) знизився до 0,82 у 2023-му, а в 2024 році підвищився до 0,92, що є позитивним сигналом для інвесторів. Рентабельність активів (ROA) і рентабельність власного капіталу (ROE) у 2020–2023 роках мали від’ємні значення, що означає відсутність прибутковості на рівні як усіх активів, так і власного капіталу. Особливо негативним був показник ROA у 2023 році на рівні -0,5, що свідчить про значні збитки. Водночас у 2024 році обидва показники стали позитивними: рентабельність активів зросла до 0,04, а власного капіталу – до 0,05, що свідчить про повернення до прибуткової діяльності.

Коефіцієнт заборгованості зростав з 0,01 у 2020 році до 0,24 у 2023 році, що вказує на поступове нарощування зобов’язань, однак у 2024 році його рівень знизився до 0,16, що можна розцінювати як початок стабілізації боргового навантаження. Таким чином, підприємство пережило період різкого падіння ліквідності, збільшення залежності від позикових коштів і відсутності прибутковості, проте у 2024 році з’явилися перші ознаки фінансового оздоровлення. Якщо підприємству вдасться втримати позитивну динаміку, це дозволить йому зміцнити фінансову стабільність, підвищити інвестиційну привабливість і сформувати потенціал для сталого розвитку в перспективі.

2.2 Оцінка процесу управління персоналом в туристично-рекреаційному комплексі

Оцінка процесу управління персоналом є ключовим інструментом забезпечення ефективності функціонування туристично-рекреаційного

комплексу «Золоті Піски». В умовах високої конкуренції на ринку туристичних послуг саме якість людських ресурсів визначає рівень сервісу, задоволеність клієнтів та повторне звернення гостей [25]. Враховуючи сезонність діяльності комплексу, важливо не лише підібрати кваліфікований персонал, а й оптимально організувати його роботу протягом пікових періодів. Ефективне управління персоналом сприяє зниженню плинності кадрів, поліпшенню взаємодії між відділами та формуванню позитивного іміджу закладу [16]. Для комплексу, який надає широкий спектр послуг – від готельного сервісу до організації дозвілля, – важливо забезпечити узгодженість дій усіх працівників. Оцінка управління персоналом дозволяє виявити слабкі місця в організаційній структурі та визначити напрями удосконалення кадрової політики. Саме тому комплексний аналіз цього процесу є необхідною умовою для стратегічного розвитку. Проаналізуємо структуру персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» за підрозділами, станом на 2024 р.

Підрозділ	Посада	К-сть ставок, од.	Основні функції
Адміністрація	Директор	1	Загальне управління, стратегічні рішення, фінансово-господарський контроль
	Адміністратор (рецепція)	2	Реєстрація, поселення/виселення гостей; інформування про послуги; ведення документації
	Адміністрація (ресторан)	1	Організація роботи ресторану, облік та звітність, бенкетне обслуговування
Сервісний відділ	Менеджер сервісного відділу	1	Організація прибирання, контроль за якістю обслуговування
	Покоївки	3	Прибирання кімнат та зон загального користування; заміна білизни
	Завідувачка господарством	1	Контроль та облік білизни, організація роботи пральної

Продовження табл. 2.5

Ресторан	Шеф-кухар	1	Контроль меню, дотримання стандартів, управління кухарями
	Кухар	2	Приготування страв згідно з меню
	Офіціанти	4	Обслуговування гостей, сервірування, прийом замовлень
	Бармени	2	Приготування та подача напоїв
Розваги та рекреація	Менеджер з анімації та дозвілля	1	Організація розваг, координація аніматорів
	Аніматори	2	Проведення заходів для дітей та дорослих
	Інструктори-рятувальники	2	Безпека на пляжі, оренда водного спорядження
	Менеджер боулінга та більярда	1	Оренда розваг
Технічне обслуговування	Менеджер з технічного обслуговування	2	Координація персоналу, контроль технічного стану об'єктів
	Технічні працівники	1	Поточний ремонт, технічна підтримка
	Садівник/ландшафтний дизайнер	1	Догляд за зеленими насадженнями, територією, пляжем
	Служба прання	1	Організація роботи пральної
Маркетинг та продажі	Менеджер з маркетингу та бронювання	2	Реклама, просування, організація бронювання, комунікація з клієнтами
Безпека	Охорона	1	Контроль доступу, забезпечення безпеки на території
Всього персоналу		31	-

Джерело: узагальнено автором

Обсяг і склад персоналу залежать від ряду характеристик, зокрема від:

- 1) кількості номерів і гостей (орієнтовно 120–150 гостей у піковий сезон);
- 2) рівня комфорту (мінімум 3-зірковий сервіс);
- 3) наявності додаткових послуг і зон (пляж, боулінг, ресторан);
- 4) стандартів обслуговування (щоденне прибирання, room-service, SPA, анімація тощо).

Структура персоналу за підрозділами наведена на рис. 2.6.

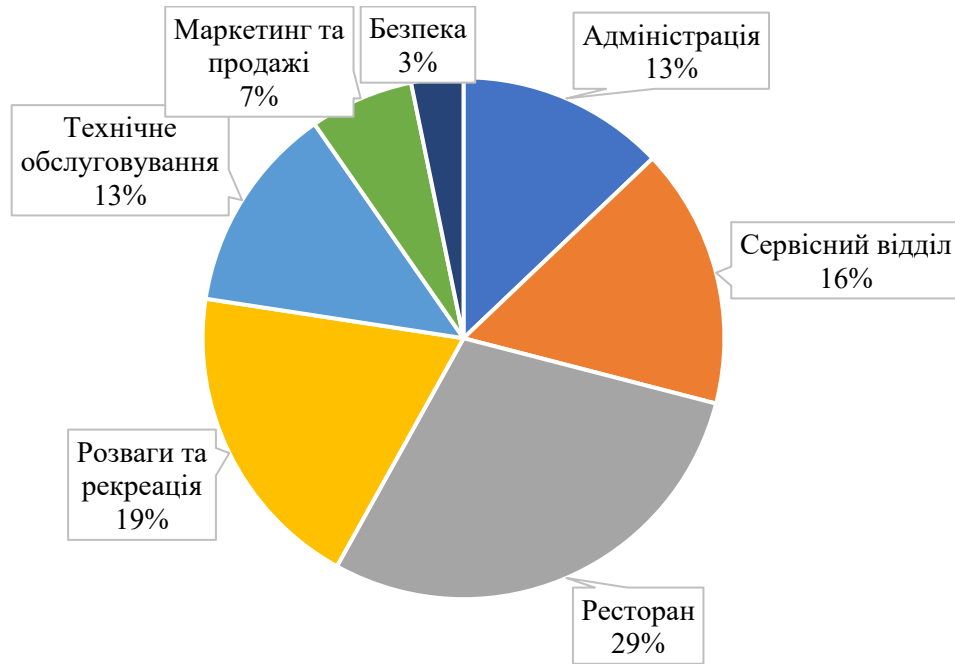


Рисунок 2.6 – Структура персоналу за підрозділами в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» (ТОВ «Мірадіс») в 2024 рр.

Джерело: сформовано автором

Структура персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» демонструє чіткий поділ працівників за функціональними напрямками, що відображає специфіку комплексного обслуговування гостей. Найбільшу частку кадрів становить обслуговуючий персонал, зокрема працівники ресторанного (29%), сервісного (16%) та рекреаційного (19%) підрозділів, що свідчить про орієнтацію закладу на безпосереднє забезпечення комфортного відпочинку клієнтів.

Значна частина персоналу зосереджена у сфері анімації, дозвілля та дитячих програм, що вказує на спеціалізацію комплексу як сімейного курорту. Адміністративно-управлінський склад є відносно невеликим за чисельністю (13%), однак виконує координаційну функцію між відділами. Частка технічного персоналу також є вагомою (13%), оскільки інфраструктура комплексу вимагає постійного догляду й технічної підтримки. Маркетинговий відділ має обмежену кількість працівників, що може свідчити про необхідність

подальшого зміцнення цього напрямку. Забезпечення безпеки займає помірну частку у кадровій структурі, що відповідає базовим вимогам охорони території. Загалом кадрова структура є збалансованою відповідно до функціонального навантаження, однак потребує постійного моніторингу з урахуванням сезонності й зміни запитів клієнтів.

Проаналізуємо динаміку персоналу за період 2020-2024 рр. (табл. 2.6). та коефіцієнт плинності кадрів за формулою 2.1:

$$К_{пл} = (Зв/СЧ) * 100\% \quad (2.1)$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів, %;

$Зв$ – кількість звільнених протягом року, осіб;

$СЧ$ – середньооблікова чисельність персоналу за рік, осіб.

Таблиця 2.6 – Динаміка кількості персоналу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски» за період 2020-2024 рр.

Рік	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	Темп приросту ланцюговий, %	Кількість звільнених, осіб	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2020	28	-	5	17,9
2021	26	-7,14	4	15,4
2022	25	-3,85	6	24,0
2023	29	16,00	3	10,3
2024	32	10,34	2	6,3

Джерело: узагальнено автором

У 2020 році штат бази складав 28 осіб, що відповідало передкризовому рівню. У 2021 році на фоні зниження доходів спостерігалось скорочення чисельності персоналу до 26 осіб, що продовжилось і в 2022 році — до 25 осіб. Це свідчить про оптимізацію витрат у період зменшення обсягів реалізації. Проте вже у 2023 році, попри фінансові збитки, чисельність працівників зросла до 29, імовірно, у зв'язку з підготовкою до розширення послуг або

зростанням сезонного навантаження. У 2024 році відбулося стабільне нарощування штату до 32 осіб, що супроводжувалося різким зростанням доходів і виходом на прибутковість. Загалом, зростання персоналу на 14,3% у 2024 році порівняно з попереднім роком свідчить про розширення діяльності та підвищення потреби у персоналі.

Плинність кадрів у ТРК «Золоті Піски» знижується протягом останніх двох років. Найвищий рівень спостерігався у 2022 році – 24 %. У 2024 році коефіцієнт плинності знизився до 6,3 %, що є наслідком покращення фінансових результатів, стабілізації внутрішнього середовища. Це позитивна тенденція, яка підтверджує ефективність кадрових змін і потребу у подальшому інвестуванні в персонал.

Середній фонд заробітної плати розраховано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Структура фонду оплати праці в 2024 р. в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» за підрозділами

Посада	Середня зарплата, грн	ФЗП на місяць, грн	ФЗП на місяць, грн
Директор	40 000	40 000	480 000
Адміністратор	30 500	41 000	492 000
Менеджер обслуговування	25 000	25 000	300 000
Покоївка	11 800	35 400	424 800
Шеф-кухар	24 500	24 500	294 000
Кухар	24 500	49 000	588 000
Офіціант	20 000	60 000	720 000
Бармен	20 000	40 000	480 000
Менеджер анімації	25 000	40 000	480 000
Аніматор	18 000	48 000	576 000
Інструктор спорт/вода	20 000	48 000	576 000
Менеджер техобслуговування	20 000	25 000	300 000
Технічний працівник	15 000	45 000	540 000
Садівник/ландшафтний дизайнер	18 000	22 500	270 000
Менеджер маркетингу/бронювання	22 500	32 500	390 000
Охоронець	16 000	44 000	528 000
Разом	-	599 900	7 198 800

Джерело: сформовано автором

Також необхідно врахувати податкове навантаження на фонд заробітної плати. Так, ЄСВ роботодавця складає 22%, відповідно місячний ФЗП складе 731 878 грн, а річний – 8 782 536 грн.

Наразі в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» всі штатні співробітники працюють із фіксованою оплатою праці, однак весь персонал залишає отримані чайові собі.

Додатково проаналізуємо структуру персоналу в 2024 році за показниками гендеру та рівня освіти (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура персоналу в 2024 р. в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» (показники гендеру та освіти)

Гендерна структура персоналу у 2024 році (32 особи)			
Стать	Кількість	Частка (%)	Коментар
Жінки	20	62,5%	Переважають у сфері обслуговування, анімації, ресторану, адміністрації
Чоловіки	12	37,5%	Основна частка – технічний персонал, охорона, інструктори-рятувальники
Структура персоналу за рівнем освіти в 2024 році (32 особи)			
Освітній рівень	Кількість	Частка (%)	Коментар
Вища освіта	12	37,5%	Адміністрація, менеджери, аніматори, кухарі, частково персонал рецепції
Фахова передвища освіта	14	43,75%	Персонал ресторану, рецепції, технічні працівники
Повна середня освіта	6	18,75%	Покоївки, помічники кухарів, прибиральниці

Джерело: сформовано автором

Дані табл. 2.8 свідчать, що гендерна структура є типовою для галузі з переважанням жінок у сферах обслуговування та дозвілля. Освітній рівень працівників відповідає посадовим вимогам, хоча спостерігається потреба у фахівцях із вищою освітою у сфері готельно-ресторанного сервісу та рекреації. Така кадрова структура забезпечує належний рівень сервісу та дозволяє гнучко реагувати на сезонні виклики.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «Мірадіс», що здійснює діяльність під брендом туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски», зазнало трансформацій від збиткової моделі до позитивної динаміки прибутковості, завершивши 2024 рік з чистим прибутком у розмірі 42,8 тис. грн після чотирьох років фінансових втрат. Обсяг чистого доходу у 2024 році зріс до 441,5 тис. грн, що в понад чотири рази перевищує показник попереднього року, тоді як витрати скоротилися до 398,7 тис. грн.

2. Рентабельність активів (ROA) зросла до 0,04, а рентабельність власного капіталу (ROE) – до 0,05, що свідчить про повернення підприємства до прибуткової операційної моделі. Готельний фонд включає понад 40 номерів у кількох категоріях – від базових до VIP – з ціновим діапазоном від 600 до 3500 грн за добу, що дозволяє ефективно охоплювати як бюджетний, так і преміальний сегменти ринку.

3. Управління персоналом у туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски» відбувається в умовах поступового зростання чисельності штату – з 25 осіб у 2022 році до 32 осіб у 2024 році, що супроводжується стабілізацією внутрішнього середовища та зменшенням плинності кадрів до рівня 6,3 %. Оптимальна структура персоналу відображає функціональні потреби комплексу, зокрема найбільша частка (29 %) зосереджена в ресторанному сервісі, що узгоджується зі спеціалізацією підприємства на обслуговуванні відпочивальників.

4. Річний фонд заробітної плати з урахуванням нарахувань становить 8,78 млн грн, що складає понад 60 % від прогнозованої собівартості діяльності. Позитивна динаміка у зростанні штату на 14,3 % у 2024 році свідчить про розширення спектру послуг та економічне пожвавлення після кризового періоду. Профіль персоналу формують працівники з фаховою передвищою освітою (43,75 %) та вищою освітою (37,5 %), що дозволяє забезпечити базовий рівень професіоналізму.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНТЕГРАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗІЇ ТА ДОСТУПНОСТІ У РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ «ЗОЛОТІ ПІСКИ»

3.1 Проблеми та необхідність впровадження інклюзії в ТРК «Золоті Піски»

Результати проведеного аналізу інфраструктури та номерного фонду комплексу дозволяють констатувати, що інклюзія в поточній моделі функціонування реалізована на мінімальному рівні і не забезпечує повноцінного та безпечного користування послугами для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп. Виявлені бар'єри мають комплексний характер і проявляються як у фізичній організації простору, так і в сервісних процесах та інформаційному супроводі гостя. Наприклад, доріжки, прокладені територією комплексу, не відповідають мінімальним розмірам для пересування на кріслі колісному, окрім цього, покриття із бетонних блоків суттєво ускладнює рух (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Поточний стан пішохідних доріжок в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті Піски»

Джерело: [29]

Це ускладнює навіть денне перебування людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення на території комплексу. Рекомендоване покриття пішохідних доріжок наведено на рис. 3.2.

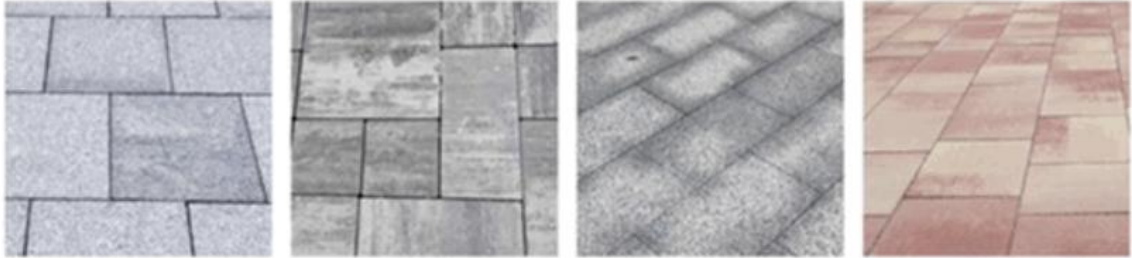


Рисунок 3.2 – Приклад влаштування покриттів, які рекомендується застосовувати

Джерело: [31]

Першою проблемною площиною є фізична доступність основних зон комплексу. Наявні підходи до будівель, входи, перепади висот, покриття на території та організація внутрішніх маршрутів пересування не сформовані за принципом безбар'єрності, що ускладнює або робить неможливим самостійне переміщення на кріслі колісному, з ходунками, милицями або з дитячим візком. Додатковим обмежувальним чинником виступає відсутність уніфікованих безпечних рішень для подолання сходових маршів та порогів, а також недостатня пристосованість санітарних вузлів у загальних зонах. Для туристично-рекреаційного комплексу, де значна частина споживання послуг відбувається не лише в приміщеннях, а й на відкритих територіях, наявність бар'єрів на маршрутах «номер – харчування – дозвілля – рекреаційні локації» фактично означає втрату доступності всього туристичного продукту.

Другою критичною проблемою є стан номерного фонду з позицій інклюзивності. Функціонально-планувальні рішення номерів і санвузлів, габарити проходів, розміщення меблів та інженерних елементів, а також відсутність спеціально облаштованих номерів не дозволяють забезпечити комфортне проживання осіб з інвалідністю. У цьому контексті важливо підкреслити нормативний вимір проблеми. Державні будівельні норми прямо

встановлюють вимогу, що у готелях, мотелях, пансіонатах, кемпінгах та подібних об'єктах «не менше 10 % житлових місць повинні проєктуватися універсальними» з урахуванням розселення різних категорій відвідувачів, у тому числі осіб з інвалідністю.

Відповідно, наявна структура номерного фонду «Золотих пісків» потребує перегляду у напрямі формування мінімально необхідної частки універсальних місць розміщення та їх забезпечення безбар'єрним маршрутом доступу.

Третя група проблем стосується інформаційної та сервісної доступності. Навіть за умови часткової фізичної адаптації об'єкта, відсутність зрозумілої навігації, контрастних позначень, тактильних елементів орієнтування, стандартизованих інформаційних повідомлень про доступність послуг, а також недостатня підготовка персоналу до взаємодії з гостями з особливими потребами знижують фактичну якість туристичного продукту. Для осіб із порушеннями зору та слуху критичною є доступність інформації про маршрути, правила користування інфраструктурою, можливості отримання допомоги, а також безпекові протоколи. Відсутність таких рішень ускладнює користування послугами комплексу і підвищує ризики для гостей, що суперечить сучасним уявленням про стандарт гостинності та безпеки.

Потреба інклюзивної модернізації комплексу «Золоті піски» обумовлена не лише питанням відповідності нормативним вимогам, а й зміною соціально-демографічних умов формування попиту. Україна вже має значну чисельність осіб з інвалідністю, і цей показник зростає під впливом наслідків війни. За публічно озвученими даними на рівні державної політики, в Україні налічується понад три мільйони осіб з інвалідністю.

Це означає, що частка потенційних споживачів туристично-рекреаційних послуг, для яких доступність є базовою умовою вибору, є суттєвою, а її ігнорування формує прямі втрати ринку для туристичних об'єктів. Крім того, люди з інвалідністю часто подорожують із супроводом або членами родини, що збільшує сукупний попит на проживання, харчування та

дозвілля і підсилює економічний ефект від розширення доступності.

Обґрунтування необхідності впровадження інклюзії також має стратегічний вимір, пов'язаний із національними пріоритетами розвитку безбар'єрного суспільства. В Україні діє Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору на період до 2030 року, оновлена у 2025 році, яка спрямована на системне усунення бар'єрів у різних сферах життя.

Хоча стратегія має міжсекторальний характер, її логіка безпосередньо стосується туризму та рекреації як сфер, що забезпечують соціальну інтеграцію, відновлення якості життя та формування інклюзивних практик на рівні громад і бізнесу. У цьому контексті туристично-рекреаційні комплекси, які інтегрують принципи доступності, не просто виконують нормативні приписи, а стають інструментом реалізації суспільно значущих цілей.

Отже, поточний стан доступності ТРК «Золоті піски» характеризується наявністю системних бар'єрів у фізичному середовищі, номерному фонді та інформаційно-сервісному забезпеченні, що обмежує можливість користування послугами для маломобільних груп і не відповідає вимогам щодо універсальності частини житлових місць.

Водночас модернізація комплексу на інклюзивних засадах є об'єктивно необхідною з трьох взаємопов'язаних причин: для дотримання нормативних вимог і зниження правових ризиків; для отримання ринкових переваг через розширення цільової аудиторії з урахуванням значної чисельності людей з інвалідністю в Україні; для реалізації соціальної місії та відповідності державній політиці безбар'єрності до 2030 року. Саме ці аргументи формують підстави для розробки у наступному підрозділі комплексу проектних пропозицій щодо підвищення доступності інфраструктури та послуг «Золотих пісків» як цілісного туристично-рекреаційного продукту.

Для обґрунтування доцільності інклюзивної модернізації туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски» важливим етапом є оцінка потенційних об'єктів і просторових елементів, які можуть і мають бути першочергово адаптовані з позицій фізичної доступності. Така оцінка

дозволяє перейти від загальної констатації проблем до практичного розуміння структури бар'єрів і визначення зон найбільшого впливу на якість туристичного продукту.

Насамперед до об'єктів пріоритетної оцінки належать вхідні групи та основні комунікаційні вузли комплексу. Саме вони формують перше враження гостя та визначають можливість самостійного доступу до території і будівель. У ТРК «Золоті піски» вхідні групи потребують аналізу з точки зору перепадів висот, наявності сходів, ширини дверних прорізів, типу покриття та можливості безпечного пересування у візку або з допоміжними засобами. За відсутності доступної вхідної інфраструктури навіть частково адаптовані внутрішні приміщення втрачають практичну цінність для маломобільних відвідувачів.

Другим ключовим блоком оцінки є пішохідні маршрути на території комплексу. Туристично-рекреаційний характер «Золотих пісків» передбачає активне використання відкритих просторів, переміщення між корпусами, зонами харчування, рекреаційними та дозвіллевими локаціями. Потенційними об'єктами запровадження фізичної доступності тут виступають доріжки, алеї, спуски, підйоми, місця відпочинку та оглядові зони. Оцінка має враховувати тип покриття, його рівність, ухили, наявність бордюрів і перешкод, а також можливість організації безперервного безбар'єрного маршруту. Саме формування цілісної системи доступних маршрутів, а не окремих елементів, є критично важливим для рекреаційних комплексів.

У межах оцінки потенціалу доступності доцільно розглядати не лише можливість адаптації окремих номерів, а й загальну логіку доступу до них. Це включає підходи до будівель, вхідні групи, внутрішні коридори, наявність або можливість встановлення підйомних платформ чи ліфтів, а також планувальні рішення поверхів. Для «Золотих пісків» важливим є визначення корпусів, у яких модернізація може бути здійснена з мінімальними конструктивними втручаннями та найбільшим ефектом з точки зору забезпечення нормативної частки універсальних місць розміщення.

Наступною групою потенційних об'єктів є заклади харчування та громадські простори комплексу. Ресторани, кафе, зали для заходів, рецепція, зони відпочинку формують ядро туристичного сервісу, і їх недоступність фактично означає обмеження участі гостя в повноцінному відпочинку. Оцінка цих об'єктів має включати аналіз доступу до приміщень, внутрішнього планування, розміщення меблів, висоти стійок обслуговування, доступності санітарних вузлів і можливості безперешкодного користування основними послугами. Для туристично-рекреаційного комплексу важливо, щоб гість з інвалідністю міг не лише проживати, а й користуватися всіма елементами сервісу на рівних умовах (рис. 3.3).

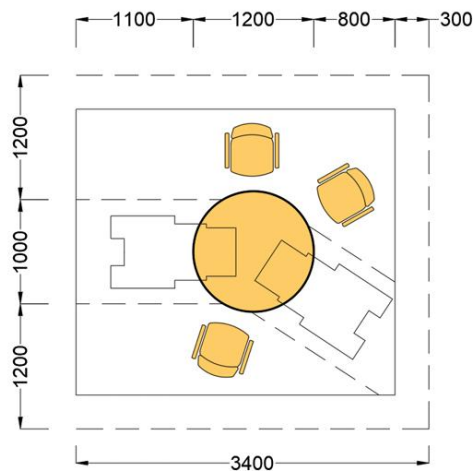


Рисунок 3.4 – Приклад універсального дизайну для закладу громадського харчування

Джерело: [3]

Наразі ситуація в ресторані, розташованому на території ТРК «Золоті піски», доволі критична з точки зору універсального дизайну. Найголовнішими перевагами є великий простір та розташування на першому поверсі із пологим входом, що створює необхідні передумови для переоблаштування локації згідно із викликами сьогодення (рис. 3.5).



Рисунок 3.5 – Інтер'єр ресторану на території ТРК «Золоті піски»

Джерело: [29]

Особливу категорію потенційних об'єктів фізичної доступності становлять рекреаційні та оздоровчі зони. До них належать пляжі, басейни, спа- та wellness-зони, спортивні та прогулянкові локації. Саме ці об'єкти є ключовими з точки зору цінності туристично-рекреаційного продукту, але водночас вони найчастіше залишаються поза увагою при впровадженні інклюзивних рішень. Приклади інклюзивних практик для таких зон наведено на рис. 3.6.

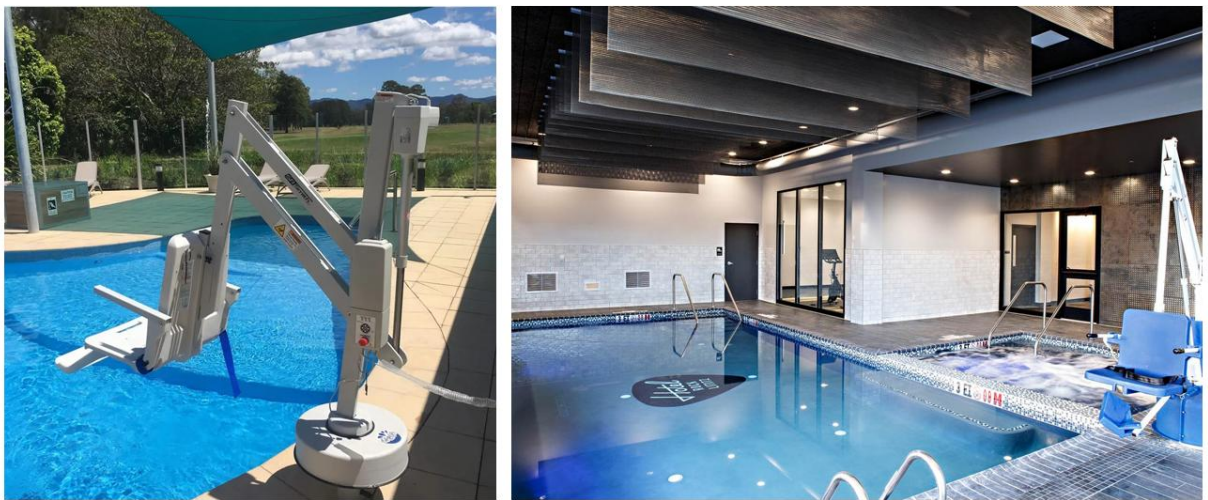


Рисунок 3.6 – Приклад облаштування спеціального підйомника біля басейну

Джерело: [3]

Оцінка їх потенціалу має враховувати можливість облаштування доступних підходів, спеціальних спусків, поручнів, зон відпочинку та допоміжних елементів, що дозволяють маломобільним особам брати участь у рекреаційних активностях.

Не менш важливим елементом оцінки є санітарно-гігієнічні об'єкти загального користування. Відсутність доступних санітарних вузлів у громадських зонах значно знижує тривалість перебування маломобільних гостей на території комплексу та обмежує використання рекреаційних послуг. У межах оцінки необхідно визначити можливості адаптації існуючих санвузлів або облаштування нових з урахуванням вимог до габаритів, обладнання та безпеки.

Загалом оцінка потенційних об'єктів для запровадження фізичної доступності в ТРК «Золоті піски» свідчить, що інклюзивна модернізація має розглядатися як поетапний, але системний процес. Пріоритетними є ті елементи інфраструктури, які забезпечують базову можливість потрапляння на територію комплексу, пересування між основними функціональними зонами та користування ключовими послугами. Такий підхід дозволяє не лише підвищити відповідність комплексу нормативним вимогам, а й створити основу для формування цілісного безбар'єрного туристично-рекреаційного середовища.

3.2 Проектні пропозиції щодо підвищення доступності інфраструктури та послуг туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски»

Розробка проектних пропозицій щодо інтеграції принципів інклюзії та доступності у розвиток туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски» ґрунтується на результатах аналізу чинного стану інфраструктури, номерного фонду та сервісу, а також на вимогах нормативно-правового забезпечення і кращих практиках доступного туризму. Запропоновані заходи мають

комплексний характер і спрямовані на поетапне формування безбар'єрного середовища без порушення функціональної логіки комплексу та з урахуванням економічної доцільності.

Першочерговим напрямом інклюзивної модернізації є усунення фізичних бар'єрів у ключових зонах комплексу. На основі проведеної оцінки потенційних об'єктів доступності сформовано перелік базових інфраструктурних рішень, які мають найбільший вплив на можливість користування послугами ТРК «Золоті піски» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Пропозиції з підвищення фізичної доступності інфраструктури ТРК «Золоті піски»

Об'єкт	Запропоноване рішення	Орієнтовний обсяг	Орієнтовна вартість, тис. грн
Вхідні групи корпусів	Облаштування пандусів із нормативним ухилом ($\leq 8\%$), поручні з двох сторін	3 входи	180
Територіальні маршрути	Укладання твердого неслизького покриття, усунення порогів	250 м	300
Внутрішні коридори	Розширення проходів, усунення порогів	2 корпуси	120
Санвузли загального користування	Переобладнання з поручнями, збільшення маневрової зони	4 од.	200
Рецепція	Зниження частини стійки, контрастне маркування	1 од.	40
Разом	-	-	840

Джерело: сформовано автором

Реалізація зазначених заходів забезпечить базову можливість безперешкодного доступу до основних функціональних зон комплексу та створить основу для подальшої адаптації номерного фонду і сервісів.

Відповідно до вимог державних будівельних норм, у туристично-рекреаційних комплексах не менше 10 % місць розміщення мають бути універсальними та доступними для осіб з інвалідністю. За умови, що номерний фонд ТРК «Золоті піски» складає, наприклад, 80 номерів, мінімальна кількість

адаптованих номерів повинна становити 8 одиниць. Проектні пропозиції передбачають переобладнання частини існуючих номерів без зміни несучих конструкцій, що знижує капітальні витрати (табл. 3.2, рис. 3.7).

Таблиця 3.2 – Параметри адаптованого номеру для маломобільних гостей

Елемент номеру	Проектне рішення
Площа номеру	не менше 24–26 м ²
Дверні прорізи	ширина ≥ 90 см
Санвузол	душ без піддону, відкидні поручні, сидіння
Ліжко	регульована висота, доступ з обох боків
Обладнання	низьке розміщення вимикачів і полиць
Безпека	кнопка виклику персоналу в номері та санвузлі

Джерело: сформовано автором

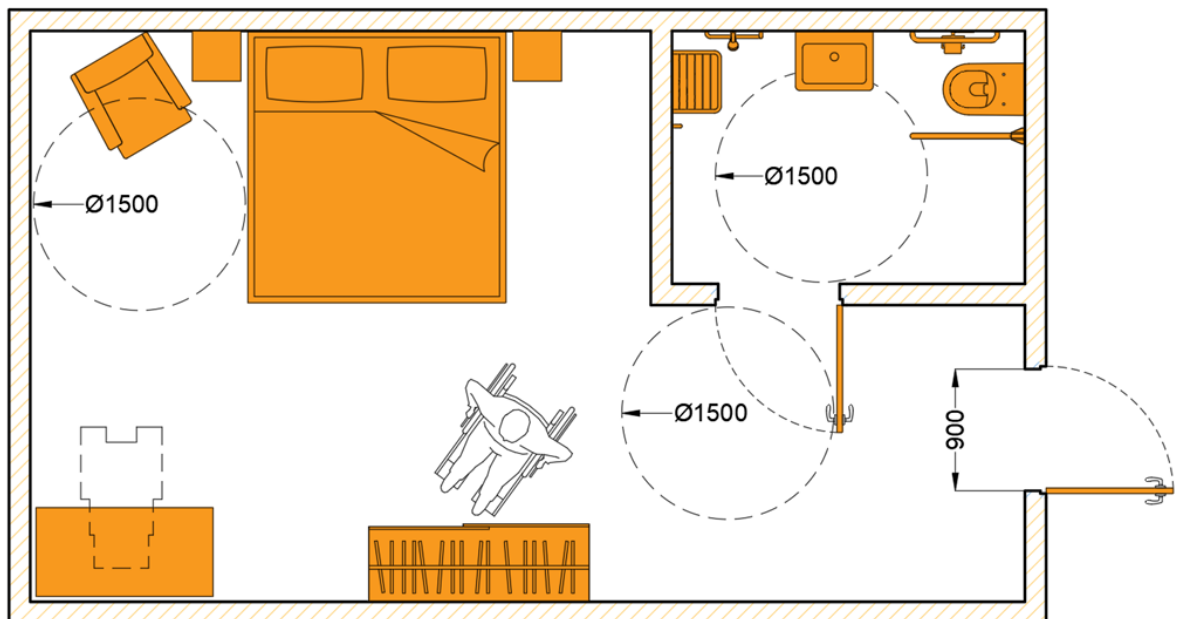


Рисунок 3.7 – Приклад облаштування інклюзивного номеру

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Орієнтовна вартість переобладнання одного номеру становить 120–150 тис. грн, відповідно загальні витрати на адаптацію 8 номерів складуть 960–1200 тис. грн.

Фізична доступність не забезпечує повноцінної інклюзії без адаптації інформаційного середовища та сервісних процесів. У зв'язку з цим пропонується впровадження комплексу нематеріальних, але стратегічно важливих рішень.

Таблиця 3.3 – Заходи з підвищення інформаційної та сервісної доступності

Напрямок	Захід	Орієнтовна вартість, тис. грн
Навігація	Контрастні піктограми, тактильні покажчики	60
Інформація	Дублювання ключових матеріалів шрифтом Брайля	30
Рецепція	Індукційна система для людей з порушенням слуху	45
Цифрова доступність	Адаптація сайту (контрастність, масштабування)	50
Персонал	Навчання з інклюзивного сервісу	40
Разом	-	225

Джерело: сформовано автором

Доступна рецепція передбачає різнорівневу стільницю, а також облаштування для людей із порушеннями зору та слуху (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Варіант інформаційної таблички на рецепції, що пропонує допомогу персоналу та повідомляє про наявність індукційної петлі

Джерело: [3]

Сумарні орієнтовні витрати на реалізацію першої черги інклюзивної модернізації ТРК «Золоті піски» становлять:

- 1) інфраструктурна доступність – 840 тис. грн;
- 2) адаптація номерного фонду – 960–1200 тис. грн;
- 3) інформаційна та сервісна доступність – 225 тис. грн.

Загальний бюджет проєкту: 2,0–2,3 млн грн

За умови залучення додаткової цільової аудиторії (люди з інвалідністю та супровід) навіть 10–15 % зростання завантаженості адаптованих номерів може забезпечити повернення інвестицій протягом 3–5 років, що є прийнятним показником для інфраструктурних проєктів у рекреаційній сфері.

Таким чином, запропонований комплекс заходів дозволяє поєднати нормативну відповідність, соціальну відповідальність та економічну доцільність, створюючи передумови для переходу туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски» до моделі інклюзивного та конкурентоспроможного розвитку.

Ефективність інклюзивної модернізації туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски» значною мірою залежить не лише від фізичної доступності інфраструктури, а й від готовності персоналу забезпечувати якісний, безпечний і коректний сервіс для гостей з різними формами інвалідності та інших маломобільних груп. Навіть за умови повної відповідності матеріального середовища нормативним вимогам, відсутність підготовленого персоналу істотно знижує фактичний рівень доступності туристичного продукту.

На практиці саме персонал є «точкою контакту» між інклюзивною інфраструктурою та споживачем послуг. Тому навчання працівників комплексу доцільно розглядати як обов'язкову складову інклюзивного проєкту, що забезпечує трансформацію формальної доступності у реальну якість обслуговування.

У межах ТРК «Золоті піски» до навчання доцільно залучити працівників основних функціональних підрозділів: служби розміщення, ресторанного

сервісу, адміністративного персоналу, технічної служби та служби безпеки. Кожна з цих категорій виконує специфічні функції, що потребують різного рівня знань і навичок у сфері інклюзивного обслуговування.

Таблиця 3.4 – Цільові групи персоналу та зміст інклюзивного навчання

Категорія персоналу	Ключові компетентності, що формуються
Адміністрація, менеджери	управління інклюзивним сервісом, організація доступних процесів, робота зі скаргами
Рецепція	етика спілкування, алгоритми поселення гостей з інвалідністю, робота з асистентами
Ресторанний персонал	адаптація обслуговування, організація простору, комунікація з гостями
Покоївки, технічний персонал	безпечне прибирання адаптованих номерів, використання обладнання
Служба безпеки	дії у надзвичайних ситуаціях, евакуація маломобільних осіб

Джерело: сформовано автором

Зміст навчальних програм має охоплювати як теоретичні, так і практичні аспекти. Теоретичний блок доцільно зосередити на формуванні базового розуміння інклюзії, типів інвалідності, принципів безбар'єрності та стандартів етичної взаємодії з гостями. Практичний блок має включати відпрацювання сценаріїв обслуговування, моделювання типових і нестандартних ситуацій, а також ознайомлення з технічними засобами доступності, що використовуються в комплексі.

Таблиця 3.5 – Орієнтовна структура програми навчання персоналу ТРК «Золоті піски»

Зміст модуля	Тривалість
Основи інклюзії та безбар'єрності	2 год
Етика спілкування та сервісні стандарти	2 год
Практичні кейси обслуговування гостей	3 год
Безпека та дії у надзвичайних ситуаціях	1 год
Разом	8 год

Джерело: сформовано автором

Навчання доцільно проводити у форматі короткострокових тренінгів із залученням сертифікованих тренерів або громадських організацій, що спеціалізуються на питаннях безбар'єрності та прав осіб з інвалідністю. Такий формат дозволяє мінімізувати відрив персоналу від основної діяльності та водночас забезпечити необхідний рівень практичної підготовки.

Орієнтовна вартість навчання одного працівника становить 1,5–2,0 тис. грн. За умови залучення, наприклад, 20–25 працівників, загальні витрати на навчання персоналу складуть 30–50 тис. грн, що є незначною часткою загального бюджету інклюзивної модернізації комплексу, але має високий мультиплікативний ефект.

З управлінської точки зору, доцільно інтегрувати навчання з інклюзивного сервісу в систему регулярного підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить підтримувати стабільну якість обслуговування в умовах плинності кадрів і сезонності функціонування туристично-рекреаційного комплексу. Крім того, наявність підготовленого персоналу може бути використана як елемент брендингу та комунікації з клієнтами, підкреслюючи соціальну відповідальність і сучасність ТРК «Золоті піски».

Таким чином, навчання персоналу виступає одним із найбільш економічно ефективних інструментів інтеграції принципів інклюзії, забезпечуючи реальну доступність послуг, зниження ризиків конфліктних ситуацій та підвищення рівня задоволеності гостей. Саме поєднання фізичної доступності інфраструктури з професійною готовністю персоналу створює передумови для сталого інклюзивного розвитку туристично-рекреаційного комплексу.

Навчання персоналу з питань інклюзивного обслуговування в туристично-рекреаційному комплексі «Золоті піски» доцільно розглядати не лише як соціально відповідальний захід, а як інструмент підвищення економічної ефективності діяльності комплексу. На відміну від капіталомістких інфраструктурних рішень, інвестиції в підготовку персоналу мають відносно низьку вартість та короткий період окупності, водночас

формуючи довгостроковий ефект у вигляді підвищення якості сервісу, лояльності клієнтів і стабільності попиту.

Інтеграція принципів інклюзії та доступності в діяльність туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски» потребує відповідного маркетингового супроводу, оскільки навіть якісно реалізовані інклюзивні рішення не забезпечують економічного ефекту без їх належної комунікації з потенційними споживачами. У цьому контексті маркетинг інклюзивних рішень слід розглядати як інструмент формування попиту, позиціонування комплексу та підвищення його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Маркетинг інклюзії відрізняється від традиційного туристичного маркетингу тим, що він орієнтований не лише на емоційні переваги відпочинку, а й на функціональну надійність та передбачуваність умов перебування. Для осіб з інвалідністю та маломобільних груп ключовим фактором вибору туристичного продукту є не загальна привабливість дестинації, а достовірна інформація про рівень доступності, безпеку та можливість самостійного користування послугами.

Основою маркетингової стратегії ТРК «Золоті піски» у сфері інклюзії має стати чітке позиціонування комплексу як доступного рекреаційного простору. Це позиціонування повинно бути підкріплене реальними характеристиками інфраструктури, сервісу та підготовки персоналу, оскільки невідповідність між задекларованою та фактичною доступністю створює високі репутаційні ризики. Інклюзивність у цьому випадку виступає не маркетинговим гаслом, а елементом ціннісної пропозиції туристичного продукту.

Важливим інструментом маркетингу інклюзивних рішень є інформаційна прозорість. Для ТРК «Золоті піски» доцільно формувати деталізований опис умов доступності: характеристики номерів, наявність безбар'єрних маршрутів територією, доступність альтанок, рекреаційних зон, санітарних вузлів, а також алгоритми допомоги з боку персоналу. Така

інформація має бути представлена у зрозумілому форматі на офіційному сайті комплексу, у соціальних мережах та на платформах онлайн-бронювання. Для інклюзивного маркетингу важливою є не кількість рекламних повідомлень, а якість і точність поданої інформації.

Цільова аудиторія маркетингу інклюзивних рішень є ширшою, ніж безпосередньо люди з інвалідністю (рис. 3.9). До неї належать члени їхніх родин, супровідники, громадські організації, ветеранські спільноти, реабілітаційні центри, а також соціально відповідальні корпоративні клієнти. Відповідно, маркетингова комунікація ТРК «Золоті піски» має бути сегментованою, з урахуванням різних мотивацій і каналів комунікації. Для одних груп ключовим є комфорт і безпека, для інших — можливість спільного сімейного відпочинку або участі в оздоровчих програмах.

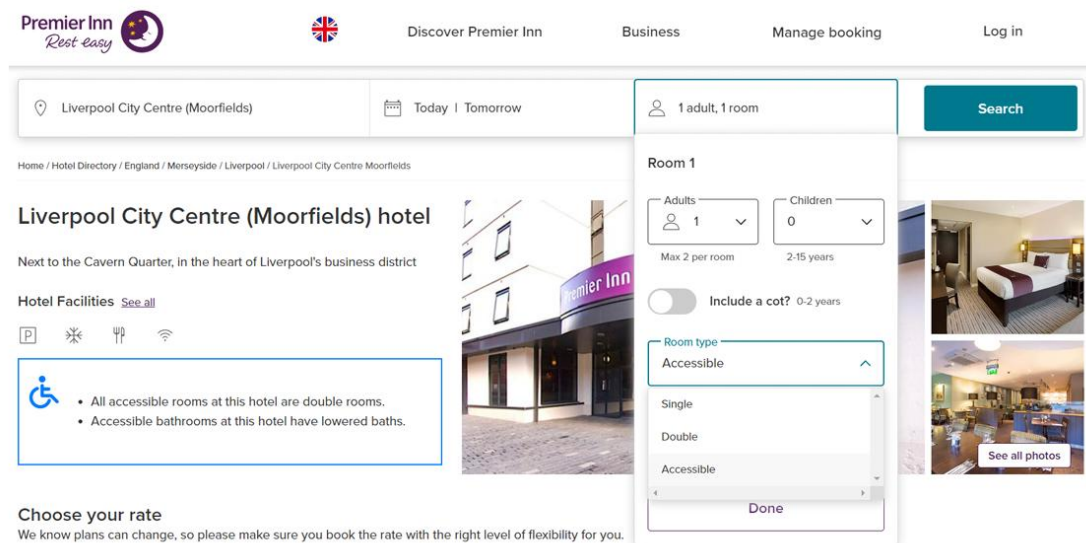


Рисунок 3.9 – Можливість бронювання доступного номера на сайті готелю (приклад)

Джерело: [3]

Співпраця з громадськими організаціями осіб з інвалідністю, ветеранськими об'єднаннями, реабілітаційними установами та органами місцевого самоврядування дозволяє ТРК «Золоті піски» не лише розширити канали просування, а й підвищити рівень довіри до комплексу. Рекомендації з

боку таких організацій мають значно більшу вагу для цільової аудиторії, ніж традиційна реклама, і формують стійкий репутаційний капітал.

З економічної точки зору маркетинг інклюзивних рішень сприяє зниженню витрат на залучення клієнтів у довгостроковій перспективі. Інклюзивний туристичний продукт має вищий потенціал повторних візитів і рекомендацій, оскільки гості з особливими потребами, які отримали позитивний досвід, демонструють високий рівень лояльності. Це дозволяє стабілізувати попит, зменшити залежність від сезонних коливань і підвищити ефективність маркетингового бюджету.

Таким чином, маркетинг інклюзивних рішень у ТРК «Золоті піски» має розглядатися як стратегічний напрям розвитку, що поєднує комунікацію реальних переваг доступності, формування довіри з боку цільових аудиторій та підвищення економічної ефективності комплексу. Інклюзивний маркетинг у цьому випадку не лише підтримує реалізацію соціальної місії, а й виступає інструментом довгострокового зміцнення конкурентних позицій туристично-рекреаційного комплексу.

3.3 Очікувані результати та ефект від впровадження інклюзивних рішень у ТРК «Золоті Піски»

Реалізація запропонованого комплексу інклюзивних рішень у туристично-рекреаційному комплексі «Золоті піски» дозволяє прогнозувати сукупний ефект, який проявлятиметься на соціальному, економічному та управлінсько-іміджевому рівнях. Інтеграція фізичної доступності, адаптації номерного фонду, інформаційної доступності та навчання персоналу формує цілісну модель безбар'єрного туристичного продукту, що відповідає сучасним стандартам індустрії гостинності та державним пріоритетам розвитку інклюзивного суспільства.

Соціальний ефект впровадження інклюзивних рішень полягає у забезпеченні рівного доступу до рекреаційних і туристичних послуг для осіб з

інвалідністю, людей похилого віку, сімей з малими дітьми та інших маломобільних груп. Створення безбар'єрного середовища на території комплексу сприятиме підвищенню якості життя цих категорій населення, розширенню їхніх можливостей для відпочинку, оздоровлення та соціальної інтеграції. В умовах зростання кількості осіб з інвалідністю в Україні, у тому числі внаслідок воєнних дій, туристично-рекреаційні комплекси, подібні до «Золотих пісків», можуть відігравати важливу роль у процесах реабілітації та психологічного відновлення, що надає проєкту виразного суспільного значення.

Економічний ефект від впровадження інклюзивних рішень очікується насамперед за рахунок розширення цільової аудиторії та підвищення ефективності використання інфраструктури комплексу. Адаптація не менше 10 % номерного фонду та підготовка персоналу до роботи з маломобільними гостями створюють умови для залучення нового сегмента споживачів, який раніше був фактично виключений з ринку послуг комплексу. Розрахунки, наведені у підрозділі 3.2, свідчать, що навіть помірне зростання завантаженості адаптованих номерів і збільшення споживання додаткових послуг забезпечують значний приріст доходів і короткий період окупності інвестицій. У довгостроковій перспективі інклюзивна модернізація сприятиме стабілізації попиту, зменшенню сезонних коливань та підвищенню фінансової стійкості туристично-рекреаційного комплексу.

Важливим результатом реалізації проєкту є підвищення якості управління та сервісу. Запровадження інклюзивних стандартів вимагає системного підходу до організації процесів, що позитивно впливає на загальний рівень менеджменту. Чіткі алгоритми обслуговування, підготовлений персонал, зрозуміла навігація та стандартизовані рішення з безпеки підвищують керованість комплексу та знижують ризики конфліктних ситуацій. У результаті зростає рівень задоволеності гостей, зменшується кількість скарг і непрямих витрат, пов'язаних з репутаційними втратами.

Іміджевий ефект від впровадження інклюзивних рішень полягає у

формуванні позитивного образу ТРК «Золоті піски» як сучасного, соціально відповідального та орієнтованого на потреби різних груп споживачів туристичного об'єкта. Інклюзивність стає елементом конкурентної переваги та брендингу комплексу, що особливо важливо в умовах зростання конкуренції на ринку внутрішнього туризму. Позиціонування «Золотих пісків» як доступного туристично-рекреаційного простору підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів і органів місцевого самоврядування, а також створює передумови для участі у державних і міжнародних програмах підтримки інклюзивних ініціатив.

Сукупний ефект від впровадження інклюзивних рішень має синергетичний характер, оскільки соціальні результати підсилюють економічні, а економічна ефективність, у свою чергу, забезпечує сталість соціальних змін. Для туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски» це означає перехід від обмеженої моделі функціонування до інклюзивної моделі розвитку, яка поєднує дотримання нормативних вимог, ринкову доцільність і соціальну відповідальність.

Першим економічно вимірюваним ефектом є зростання завантаженості адаптованих номерів і суміжних сервісів. Навіть за наявності фізично доступної інфраструктури, відсутність підготовленого персоналу обмежує фактичний попит з боку осіб з інвалідністю та супровідних осіб. Навчання персоналу дозволяє усунути цей бар'єр і трансформувати потенційний попит у реальні бронювання. За умови, що в ТРК «Золоті піски» функціонує 8 адаптованих номерів із середньою ціною проживання 1 500 грн за добу, додаткове зростання завантаженості навіть на 15 % забезпечує приріст доходу, який має чітке грошове вираження.

Отримані розрахунки свідчать, що лише за рахунок підвищення якості сервісу та готовності персоналу працювати з маломобільними гостями комплекс може отримувати понад 500 тис. грн додаткового доходу на рік, що істотно перевищує витрати на навчання.

Таблиця 3.6 – Прогнозний розрахунок додаткового доходу від зростання завантаженості адаптованих номерів

Показник	Значення
Кількість адаптованих номерів	8
Середня ціна проживання, грн/доба	1 500
Додаткове зростання завантаженості	15 %
Додаткові продані доби на рік	438
Додатковий дохід, тис. грн/рік	657

Джерело: сформовано автором

Другим економічним ефектом є збільшення середнього чеку за рахунок супровідних осіб та користування додатковими послугами. Практика доступного туризму показує, що гості з інвалідністю рідко подорожують самостійно, а отже формують мультиплікативний попит на харчування, дозвілля, оздоровчі та транспортні послуги. Підготовлений персонал здатний не лише коректно обслуговувати таких гостей, а й активно пропонувати доступні додаткові сервіси, що безпосередньо впливає на структуру доходів комплексу.

Таблиця 3.7 – Прогнозний економічний ефект від додаткових послуг

Показник	Значення, тис. грн/рік
Середній додатковий чек на одного гостя, грн/доба	500
Кількість додаткових гостей (з урахуванням супроводу), осіб	2
Додаткові доби обслуговування на рік	438
Додатковий дохід	438

Джерело: сформовано автором

Таким чином, сумарний економічний ефект від зростання завантаженості номерів і споживання додаткових послуг може перевищувати 1,0 млн грн на рік, що суттєво підсилює економічну аргументацію доцільності навчання персоналу.

Третім важливим економічним ефектом є зниження непрямих витрат, пов'язаних із конфліктними ситуаціями, скаргами та репутаційними ризиками. Некоректна комунікація або непрофесійні дії персоналу щодо гостей з інвалідністю можуть призводити до негативних відгуків, відмов від повторних візитів і втрати потенційних клієнтів. Навчання персоналу дозволяє знизити ймовірність таких ситуацій, що має позитивний вплив на довгострокову стабільність попиту та витрати на маркетинг.

Четвертим економічним ефектом є підвищення коефіцієнта повторних візитів і лояльності клієнтів. Гості, які отримали якісний та коректний сервіс з урахуванням власних потреб, з більшою ймовірністю повертаються до комплексу та рекомендують його іншим. Умовно навіть 5 % зростання частки повторних відвідувачів дозволяє зменшити витрати на залучення нових клієнтів і стабілізувати грошові потоки в міжсезонний період.

Узагальнюючи економічні розрахунки, можна зробити висновок, що витрати на навчання персоналу з інклюзивного сервісу у розмірі 30–50 тис. грн мають надзвичайно короткий період окупності, який за наведеними оцінками не перевищує одного туристичного сезону. Навчання персоналу виступає високоефективною інвестицією, що підсилює ефект від капітальних вкладень у фізичну доступність, забезпечує повноцінне використання адаптованої інфраструктури та формує економічні передумови сталого розвитку туристично-рекреаційного комплексу «Золоті піски».

Отже, реалізація запропонованих інклюзивних заходів дозволить ТРК «Золоті піски» вийти на новий якісний рівень розвитку, забезпечивши комфортний, безпечний та доступний відпочинок для всіх категорій відвідувачів. Отримані результати підтверджують, що інтеграція принципів інклюзії та доступності є не додатковим навантаженням, а стратегічною інвестицією в конкурентоспроможність і сталий розвиток туристично-рекреаційного комплексу.

Висновки до розділу 3

1. Поточний рівень інклюзії в ТРК «Золоті піски» є мінімальним і не забезпечує повноцінного користування послугами для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп. Бар'єри мають комплексний характер і проявляються одночасно у фізичному середовищі, номерному фонді та інформаційно-сервісному супроводі гостя.

2. Критичним чинником виступає невідповідність територіальних маршрутів базовим вимогам безпеки й зручності пересування через недостатню ширину доріжок та проблемне покриття. За умов рекреаційного формату комплексу недоступність маршрутів між ключовими зонами фактично нівелює доступність усього туристичного продукту. Отже, наявні обмеження знижують якість послуг, скорочують тривалість перебування маломобільних відвідувачів і формують системні репутаційні ризики.

3. оцінка потенційних об'єктів для впровадження фізичної доступності дозволяє перейти від загальної констатації бар'єрів до визначення пріоритетів модернізації. Першочерговими зонами є вхідні групи, основні комунікаційні вузли та безперервні пішохідні маршрути, які забезпечують доступ до ядра послуг комплексу. Важливо, що адаптація має охоплювати не лише будівлі, а й відкриті простори, рекреаційні та оздоровчі зони, адже саме вони формують головну цінність туристично-рекреаційного продукту. Системний підхід передбачає створення цілісного маршруту користувача з можливістю самостійного пересування та доступу до харчування, дозвілля і санітарних об'єктів. Отже, зазначені результати формують логічну та доказову основу для розробки в наступному підрозділі проектних пропозицій щодо підвищення доступності інфраструктури та послуг ТРК «Золоті піски».

ВИСНОВКИ

На основі досліджень, виконаних у кваліфікаційній роботі і спрямованих на виявлення шляхів інтеграції інклюзивних та доступних рішень в діяльність туристично-рекреаційного комплексу, можемо зробити наступні висновки.

1. Інклюзія в індустрії гостинності еволюціонувала від «окремих адаптацій» до комплексної моделі якості туристичного продукту. Вона охоплює не лише фізичну доступність простору, а й доступність сервісу, інформації, комунікації та управлінських рішень. Для готелів і ТРК це означає перехід від фрагментарних змін (пандус/санвузол/1 номер) до цілісного безбар'єрного середовища в усіх точках контакту з гостем. У результаті інклюзія стає критерієм конкурентоспроможності та довіри до бренду.

2. У готельно-ресторанному бізнесі доцільно розглядати шість взаємодоповнювальних підходів: адаптаційний, універсального дизайну, нормативно-орієнтований, сервісно-орієнтований, інформаційно-комунікаційний та соціально-економічний. Адаптаційний підхід швидко дає мінімальний рівень доступності, але часто лишається фрагментарним і не закриває потреби різних груп гостей. Універсальний дизайн підвищує системність і зменшує потребу в подальших переробках, а сервісно- та інформаційні рішення «перетворюють» інфраструктуру на реальний комфорт. Соціально-економічний підхід підкреслює, що інклюзія розширює ринок і формує мультиплікативний попит через супровід, харчування та дозвілля.

3. Нормативно-правова база (міжнародні документи, європейські директиви та національні акти) задає рамку обов'язкової доступності, зокрема через будівельні норми та вимоги до частки доступних місць розміщення. Водночас у практиці часто зберігається розрив між формальним виконанням вимог і фактичною зручністю користування послугами, особливо на відкритих територіях ТРК (маршрути, пляжі, навігація). Тому ефективна інклюзія потребує не лише інвестицій у середовище, а й управлінської інтеграції:

планування, відповідальних осіб, стандартів сервісу та регулярного навчання персоналу. Саме системність (інфраструктура + процеси + люди) відрізняє «номінальну» доступність від реальної інклюзивності.

4. ТОВ «Мірадіс» у 2024 році вперше вийшло на прибутковість: чистий дохід зріс до 441,5 тис. грн, витрати скоротилися до 398,7 тис. грн, а чистий прибуток становив 42,8 тис. грн (проти збитку –163,8 тис. грн у 2023 році).

5. Кадрова стабільність суттєво посилилась: чисельність персоналу зросла з 29 до 32 осіб (+10,34%), а плинність кадрів знизилась з 24,0% (2022) до 6,3% (2024); при цьому річний фонд оплати праці з ЄСВ (22%) становить 8 782 536 грн.

6. Реалізація запропонованих проектних рішень у ТРК «Золоті піски» передбачає формування базового безбар'єрного середовища шляхом інвестицій у фізичну доступність інфраструктури обсягом близько 840 тис. грн, адаптацію номерного фонду на 960-1200 тис. грн та заходи з інформаційної й сервісної доступності на 225 тис. грн, що в сукупності становить 2,0-2,3 млн грн. Запропонована адаптація 8 універсальних номерів забезпечує виконання нормативної вимоги щодо 10 % доступних місць розміщення та створює умови для залучення нового сегмента споживачів без зміни несучих конструкцій будівель. Навчання 20-25 працівників протягом 8 годин із загальним бюджетом 30-50 тис. грн дозволяє трансформувати фізичну доступність у реальну якість сервісу та мінімізувати ризики неефективного використання інклюзивної інфраструктури. Загалом запропонований комплекс заходів є економічно доцільним, нормативно обґрунтованим і здатним забезпечити окупність інвестицій протягом 3–5 років, формуючи основу для переходу ТРК «Золоті піски» до моделі інклюзивного та конкурентоспроможного розвитку.

7. Підвищення якості сервісу та навчання персоналу з інклюзивного обслуговування забезпечує істотний економічний ефект навіть без додаткових капітальних інвестицій у інфраструктуру. Зокрема, за рахунок зростання завантаженості 8 адаптованих номерів на 15 % комплекс може отримувати

близько 657 тис. грн додаткового доходу на рік, що у кілька разів перевищує орієнтовні витрати на навчання персоналу (30-50 тис. грн). Додатково, завдяки мультиплікативному попиту з боку супровідних осіб і користуванню суміжними послугами, прогнозований приріст доходів від харчування та дозвілля становить ще приблизно 438 тис. грн на рік. Таким чином, сукупний прямий економічний ефект перевищує 1,0 млн грн щорічно, не враховуючи зниження непрямих витрат, пов'язаних із конфліктними ситуаціями, репутаційними втратами та витратами на повторне залучення клієнтів, що додатково скорочує період окупності інвестицій у підготовку персоналу до одного туристичного сезону.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ClarityProject. URL: https://clarity-project.info/edr/41800703/yearly-finances?current_year=2022
2. Барна М.Ю., Салімон О.М., Сидоренко Т.М. Науково-методичні підходи до диференціації послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 5. С. 164-170. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-58>
3. Барна М., Тучковська І. Безбар'єрне середовище для осіб з інвалідністю в туризмі. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences*. 2020. № 61. С. 5-11. DOI: 10.36477/2522-1205-2020-61-01.
4. Безугла Л.С., Белобородова М.В., Герасименко Т.В. Формування інклюзивно-реабілітаційного туризму в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. № 2 (6). С. 20-25. URL: <http://www.journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/64>
5. Белобородова М.В. Соціальна відповідальність закладів індустрії гостинності в Україні: ретроспективний аналіз. *Економічні горизонти*. 2023. № 3(25). С. 36–46. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286654>
6. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 22-27. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-03).
7. Гостинність без бар'єрів. Довідник зі створення безбар'єрного середовища у закладах HoReCa. Київ, 2023. 179 с. URL: https://drive.google.com/file/d/12EabNqq9KgYYs28Xv8el_Fp_MAN50-Iy/view
8. Державна служба статистики України. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html
9. Джинджоян В. В. Аналіз туристичних підприємств України в контексті реалізації соціальних функцій. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7897>

10. Світлична В. Ю., Александрова С. А. Економіка туризму : підручник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 167 с.
11. Влащенко Н.М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. Посібник. Н; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.
12. Сторінка туристично-рекреаційного комплексу «Золоті Піски». URL: <https://www.goldensand.in.ua/>
13. Мальська М. П., Мандюк Н.Л. Основи маркетингу у туризмі: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 336 с.
14. Ніколайчук О. А. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах Covid-19. *Вісник ХНУ ім. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2021. Випуск 13. С. 108-114. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-11>
15. НТОУ. Методичні рекомендації «Доступне проектування. Застосування шрифту Брайля на інформаційних вказівниках, обладнанні та приладах (відповідно до ISO 17049:2013). URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-guidelines-05-01-2020-breille.pdf>
16. Офіційний сайт курорту «Осокори». URL: <https://www.osokory.com.ua>
17. Офіційний сайт готельного комплексу «Good Zone». URL: <https://goodzonehotel.com.ua/ua/>
18. Офіційний сайт курорту «Золотий пляж». URL: <https://goldenbeach.dp.ua/>
19. Паньків М., Липовий Д. Інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації. *Grail of Science.* 2022. № 14-15. С. 56-62. DOI: 10.36074/grail-of-science.27.05.2022.006.
20. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання п'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.

21. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 51-56. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-2.10>
22. Тарасюк Г. М., П'янков В. С. Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 140-143. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-24>
23. Шаповал В.М., Белобородова М.В. Діагностика середовища функціонування туристичних підприємств України під час пандемії COVID-19. *Інфраструктура ринку*. 2021. № (56). С.103-109. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/56_2021/19.pdf
24. Bovsh L., Hopkalo L., Rasulova A. Diversification approach to customer-oriented management of hotel and restaurant businesses. *Scientific Horizons*. 2020. №23(11). С. 88-100.
25. Yurchyshyna L., Bieloborodova M., Kaliuzhna T. Competency-based approach as a factor of tourist enterprise effective personnel policy. *Економіка і регіон*. 2021. 3 (82). С. 62-68.
26. Хмарочос. Для людей з інвалідністю в Україні немає умов. Проте готелі створюють інклюзивні номери – кейси. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/03/20/lyudy-z-invalidnistyu-vymagayut-bilshe-inklyuzyvnyh-nomeriv-v-gotelyah-chomu-yih-dosi-nedostatno/>
27. Хто такі маломобільні групи населення і чому безбар'єрність стосується кожного (інфографіка). URL: <https://dn.gov.ua/news/bezbaryernist-stosuyetsya-kozhnogo-infografika>
28. Scandic Group official website. Accessibility. URL: <https://www.scandichotels.com/en/about/accessibility>
29. Сторінка ТПК «Золоті піски» на booking.com. URL: <https://surl.li/gmklmd>
30. Офіційний сайт ТПК «Золоті піски». URL: <https://www.goldensand.in.ua/>
31. Державні будівельні норми від 30.11.2018 № 327, В.2.2-40:2018.

Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення. ДБН В.2.2-40:2018. Із зміною N 1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DBN00053>

32. Directive 2011/24/EU of the European Parliament and of the Council of 9 March 2011 on the application of patients' rights in cross-border healthcare. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2011/24/oj>

33. UNDP. Human Development Report 2019: Overview. Beyond income, beyond averages, beyond today: Inequalities in human development in the 21st century. 2019. New York. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents//hdr2019pdf.pdf>

34. Офіційний сайт ДАРТ (Державне агентство розвитку туризму). URL: <https://www.tourism.gov.ua/news-and-announcements>

35. UNWTO. Global Code of ethics for tourism. URL: <https://www.unwto.org/global-code-of-ethics-for-tourism>

36. Карпенко Н. М., Карпенко Ю. В. Регіональні аспекти розвитку лікувально-оздоровчого туризму в умовах модернізації економіки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки.* 2017. № 2. С. 172-179.

37. Lanz Kauffman E. Wellness tourism : market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry. *Journal of Vacation Marketing.* 2001. № 7 (1). P.5-17.

38. Укрстат. Експериментальний рахунок охорони здоров'я в Україні на основі міжнародної системи рахунків охорони здоров'я (SHA 2011) Сателітний рахунок охорони здоров'я в Україні. 2020. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/oz_rik/exp_r_oz_2020.xlsx

39. Укрстат. Демографічна та соціальна статистика. Охорона здоров'я. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/oz.htm

40. Кокун О.М., Агаєв Н.А., Пішко І.О., Лозінська Н.С., Остапчук В.В. Психологічна робота з військовослужбовцями -учасниками АТО на етапі відновлення: Методичний посібник. К.:НДЦ ГП ЗСУ, 2017. 282 с.

41. Medical Statistics Center under the Health Ministry of Ukraine. Indicators

of population health and use of health care resources in Ukraine (general). Retrieved from: http://medstat.gov.ua/im/upload/DOV_1_ZAG-2020.zip

42. Новікова Л. Самооцінка стану здоров'я населенням України. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=943&t=6&page=3>

43. Міністерство у справах ветеранів України. Лікування та реабілітація. URL: <https://mva.gov.ua/ua/veteranam/likuvannya-ta-reabilitaciya>

44. Офіційний сайт Українського науково-дослідного інституту медичної реабілітації та курортології Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://kurort.gov.ua/>

45. Kovalenko V., Kornatskyi V. State of health of the people of Ukraine and tertiary level medical care. National Scientific Center «Institute of Cardiology named after M.D. Strazheska», Kyiv. 2019. 318 p.

46. Потреби населення у послугах сфери психічного здоров'я та кращі практики надання послуг у розвинених країнах. URL: <http://surl.li/emudn>

47. Bezuhla L., Herasymenko T., Bieloborodova M. Volunteering and volunteer tourism: challenges and realities. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2022. 3(2). P. 1-8. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2022-2-1>

48. Безугла Л.С., Белобородова М.В., Герасименко Т.В. Формування інклюзивно-реабілітаційного туризму в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. № 2 (6). С. 20-25. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6\).2022.5](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.5)

49. Шинкарук Л.В., Прушківська, Е.В., Бондаренко Л.А. Соціальні проекти як інструмент інноваційної соціальної політики: міжнародний досвід та національний контекст. *Інноваційна економіка*. № 3. 2025. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1551/1709>

50. Герасименко Т.В. Роль транспортної інфраструктури у забезпеченні сталого розвитку туризму в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 12-18. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.32.2025.328185>



Рисунок А – Рекомендації з облаштування інклюзивного номеру [26]

Піктограми



Рисунок Б – Приклади універсальних піктограм з міжнародного стандарту ISO 7001 «Символи громадської інформації» (ліворуч) та стилізованих піктограм (праворуч) [7]