



Менеджмент

УДК 338.48:005.35:005.336.3

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18156571>

Репутаційний вплив впровадження принципів інклюзивного розвитку в діяльності туристичних підприємств

Козоріз Олександр Євгенійович

аспірант кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій,

Державний торговельно-економічний університет

Україна, 02156, м. Київ, вул. Кіото, 19

o.kozoriz@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-0391-6044

Прийнято: 14.12.2025 | Опубліковано: 29.12.2025

Анотація. Мета статті полягає в обґрунтуванні репутаційного впливу впровадження принципів інклюзивного розвитку в діяльності туристичних підприємств та визначенні можливостей використання інклюзивних практик як інструменту підвищення репутаційної стійкості бізнесу в умовах зростаючих соціальних очікувань. Актуальність дослідження зумовлена посиленням ролі нематеріальних чинників конкурентоспроможності туристичних підприємств, трансформацією споживчих пріоритетів і необхідністю адаптації бізнесу до потреб соціально вразливих груп населення.

Методологічною основою дослідження є поєднання концептуально-аналітичного підходу та емпіричного аналізу. У роботі використано методи узагальнення, систематизації, порівняльного аналізу та анкетування. Емпіричну базу становлять результати онлайн-опитування 102 споживачів туристичних послуг, проведеного в Україні у вересні–листопаді 2025 року. Опитування було спрямоване на виявлення ставлення споживачів до інклюзивності туристичних



підприємств, оцінку її значущості як критерію вибору та визначення репутаційних ефектів інклюзивних практик.

У результаті дослідження встановлено, що інклюзивність і безбар'єрність сприймаються значною часткою споживачів як важливі чинники довіри, готовності до повторного вибору туристичних послуг і рекомендацій. Обґрунтовано міжфункціональний характер інклюзивного розвитку в системі управління туристичними підприємствами та систематизовано основні групи інклюзивних практик за їх потенційним впливом на формування ділової репутації. Виявлено, що позитивний репутаційний ефект інклюзивного розвитку залежить від комплексності та послідовності його впровадження, тоді як формальний або фрагментарний підхід може створювати репутаційні ризики.

З позицій ключових груп стейкхолдерів визначено багатовекторний характер репутаційного впливу інклюзивного розвитку, який проявляється у зростанні довіри споживачів, зміцненні внутрішньої репутації роботодавця, підвищенні інституційної довіри партнерів і формуванні позитивного сприйняття туристичних підприємств з боку місцевих громад. На основі отриманих результатів сформовано прикладні управлінські рекомендації щодо інтеграції інклюзивного розвитку в систему репутаційного менеджменту туристичних підприємств.

Ключові слова: інклюзивний розвиток, ділова репутація, туристичні підприємства, репутаційна стійкість, соціальна відповідальність бізнесу, інклюзивні практики, туризм.



Reputational impact of implementing the principles of inclusive development in the activities of tourism enterprises

Oleksandr Kozoriz

postgraduate student, Department of Tourism and Creative Industries Management,
State University of Trade and Economics
Ukraine, 02156, Kyiv, Kyoto str., 19
ORCID: 0000-0002-0391-6044

Abstract. The purpose of the article is to substantiate the reputational impact of implementing the principles of inclusive development in the activities of tourism enterprises and to identify the possibilities of using inclusive practices as a managerial tool for enhancing reputational resilience in the context of growing social expectations. The relevance of the study is determined by the increasing role of intangible factors in the competitiveness of tourism enterprises, changes in consumer values, and the need for businesses to respond to the needs of socially vulnerable population groups.

The methodological framework of the study is based on a combination of a conceptual and analytical approach with empirical research. General scientific methods of analysis, synthesis, comparison, and systematization were applied. The empirical component is grounded in the results of an online survey of 102 consumers of tourism services conducted in Ukraine in September–November 2025. The survey aimed to identify consumers' attitudes toward inclusivity in tourism enterprises, assess its importance as a criterion for choice, and determine the perceived reputational effects of inclusive practices.

Results. The findings indicate that inclusivity and accessibility are perceived by a significant share of respondents as important factors influencing trust, willingness to choose tourism services, and readiness to recommend tourism enterprises. The study substantiates the cross-functional nature of inclusive development within the management system of tourism enterprises and systematizes key groups of inclusive



practices according to their potential influence on business reputation. It is demonstrated that the positive reputational effect of inclusive development depends on the consistency and comprehensiveness of its implementation, whereas a formal or fragmented approach may generate reputational risks and limit expected benefits.

Conclusions. From the perspective of key stakeholder groups, the reputational impact of inclusive development is multidirectional. For consumers, it manifests in increased trust and loyalty; for employees, in the strengthening of the employer's internal reputation; for partners, in higher levels of institutional trust; and for local communities, in the perception of tourism enterprises as socially significant actors. Based on the results obtained, practical managerial recommendations are formulated regarding the integration of inclusive development into the reputation management system of tourism enterprises, aimed at ensuring long-term reputational sustainability.

Keywords: inclusive development, business reputation, tourism enterprises, reputational resilience, corporate social responsibility, inclusive practices, tourism.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку туризму зростає роль нематеріальних чинників конкурентоспроможності підприємств, серед яких особливе місце посідає репутація як інтегральний показник довіри з боку споживачів, партнерів, місцевих громад та інших зацікавлених сторін. Глобальні трансформації туристичного ринку, спричинені пандемічними кризами, воєнними конфліктами, міграційними процесами та поглибленням соціальної нерівності, актуалізували запит на соціально відповідальні, етичні та інклюзивні моделі розвитку бізнесу. У цьому контексті принципи інклюзивного розвитку дедалі частіше розглядаються як важливий інструмент адаптації туристичних підприємств до нових соціально-економічних реалій та очікувань суспільства.

Особливої значущості проблема інклюзивності набуває в умовах повоєнного відновлення та зростання кількості соціально вразливих груп населення, зокрема осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей похилого віку та інших категорій, доступ яких до туристичних послуг



традиційно залишається обмеженим. Туристичні підприємства, інтегруючи принципи інклюзивного розвитку у свою діяльність, не лише виконують важливу соціальну функцію, а й формують нові ціннісні орієнтири бренду, що потенційно здатні впливати на їхню репутаційну привабливість і стійкість у довгостроковій перспективі. Водночас у практиці туристичного бізнесу інклюзивні ініціативи часто сприймаються як додаткові витрати або формальні елементи корпоративної соціальної відповідальності, а не як стратегічний ресурс репутаційного зростання.

Невирішеною залишається проблема усвідомлення та системного оцінювання репутаційного впливу впровадження принципів інклюзивного розвитку в діяльності туристичних підприємств. Незважаючи на зростання кількості досліджень, присвячених сталому розвитку, соціальній відповідальності та управлінню репутацією, у науковому та прикладному дискурсі недостатньо розкрито питання взаємозв'язку між інклюзивними практиками та формуванням репутаційного капіталу туристичних підприємств. Відсутність чітких підходів до ідентифікації, вимірювання та інтерпретації репутаційних ефектів інклюзивного розвитку ускладнює прийняття управлінських рішень та стримує ширше впровадження інклюзивних моделей у туристичній сфері.

Зазначена проблема має безпосередній зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. З наукової точки зору вона потребує поглиблення теоретичних уявлень про репутацію туристичних підприємств як багатовимірну категорію, що формується під впливом соціальних, економічних та етичних чинників. З практичної позиції дослідження репутаційного впливу інклюзивного розвитку є необхідним для обґрунтування доцільності інвестицій у безбар'єрні рішення, інклюзивні сервіси та орієнтовані на вразливі групи споживачів бізнес-моделі. Результати такого дослідження можуть бути використані туристичними підприємствами для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення довіри стейкхолдерів, управління репутаційними ризиками та формування позитивного



іміджу в умовах зростаючих суспільних очікувань щодо соціальної відповідальності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років проблематика інклюзивного розвитку в туризмі дедалі активніше розглядається в межах концепцій сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, однак зв'язок інклюзивних практик туристичних підприємств із репутаційними результатами залишається фрагментарно дослідженим. У науковому дискурсі сформувалося кілька взаємопов'язаних напрямів, що створюють теоретичне підґрунтя для цього дослідження.

Насамперед зростає увага до ESG/CSR у туризмі та гостинності як джерела репутаційних ефектів. К.-Дж. Бек [1] наголошує, що соціальний компонент ESG дедалі частіше стає критерієм оцінювання діяльності туристичних підприємств з боку стейкхолдерів, а репутаційні результати залежать від якості та вимірюваності соціальних практик. У систематичному огляді Маданагулі А., Срівастави Ш., Ферраріс А., Дхіра А. [2] показано, що більшість досліджень CSR у туризмі фокусуються на загальних соціальних ініціативах, тоді як інклюзія та доступність рідко аналізуються як самостійні чинники формування конкурентних і репутаційних переваг.

Другий напрям об'єднує роботи, що пов'язують соціально відповідальні практики з корпоративною репутацією у сервісних індустріях. Форуді П. і Мелівар Т. С. [3] доводять взаємозалежність корпоративної ідентичності, CSR та репутації в гостинності, підкреслюючи ризики репутаційних втрат у разі непослідовної реалізації соціальних ініціатив. Ло Ю., Чжан К., Фенг Ю. [4] показують, що репутаційний ефект CSR значною мірою визначається не лише змістом практик, а й способом їх сприйняття внутрішніми стейкхолдерами та характером комунікації.

Окремо виокремлюються дослідження, присвячені проблемі «декуплінгу» CSR. Ван К., Нгуєн Т., Тран Т. [5] доводять, що розрив між задекларованими та фактично реалізованими соціальними ініціативами в умовах криз здатен



трансформувати репутацію підприємства у джерело ризиків, що є особливо релевантним для інклюзивних політик у туризмі.

Паралельно розвивається напрям DEI у туризмі. Ім Дж., Чанг Й. К., Цінь Д. [6] аналізують вплив diversity, equity та inclusion через призму організаційної справедливості, однак репутаційний ефект таких практик переважно не операціоналізується на рівні туристичних підприємств. У дослідженнях доступного туризму Тейшейра П., Тейшейра Л., Сілва С., Еусебіо С. [7]; Марчекова Р., Шебова Л. [8] акцент робиться на інфраструктурі та досвіді туристів, тоді як підприємство як носій репутації залишається другорядним об'єктом аналізу.

Дослідження українських останніх років зосереджені на безбар'єрності та післявоєнному відновленні туризму. Дідух Я. [9], Юхновська Ю. О., Риженко О. М., Омельчак Г. В. [10], Данчевська І., Калайтан Т. [11], Сімків Л. Є., Шульц С. Л. [12], Гугул О. Я., Оливко О. А. [13], а також Безугла Л. [14] і Варяничко М. В. [15] обґрунтовують соціальну значущість інклюзивного туризму та напрями його розвитку, однак репутаційні наслідки впровадження інклюзивних практик для туристичних підприємств здебільшого залишаються поза фокусом емпіричного аналізу. Водночас репутаційні наслідки впровадження інклюзивних практик для туристичних підприємств у цих роботах здебільшого залишаються поза фокусом емпіричного аналізу, що зумовлює потребу в дослідженні репутаційного ефекту інклюзивного розвитку на рівні підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на зростання кількості досліджень, присвячених інклюзивному розвитку, сталості та корпоративній соціальній відповідальності в туризмі, низка ключових аспектів загальної проблеми залишається недостатньо розкритою. Насамперед це стосується репутаційного виміру впровадження принципів інклюзивного розвитку на рівні туристичного підприємства, який у більшості робіт розглядається опосередковано або фрагментарно.



У наявних дослідженнях інклюзивність переважно аналізується в контексті доступності destinations, соціальної політики або загальних CSR/ESG-підходів, тоді як механізми трансформації інклюзивних практик у конкретні репутаційні результати (довіра, лояльність, сприймана надійність бренду) залишаються недостатньо визначеними. Відсутні також прикладні підходи, які дозволяли б оцінити інклюзивний розвиток як стратегічний ресурс управління репутаційною стійкістю туристичних підприємств.

Окремо недостатньо дослідженим є питання репутаційних ризиків, пов'язаних із формальним або непослідовним впровадженням інклюзивних ініціатив, що може зумовлювати розрив між задекларованими принципами та фактичними практиками. У туристичній сфері ці ризики посилюються високою чутливістю споживачів до якості сервісної взаємодії та соціальної справедливості.

Зазначене пояснюється міждисциплінарним характером проблеми, домінуванням описових підходів у дослідженнях інклюзивності в туризмі та складністю вимірювання репутації як нематеріального активу. В українському контексті ці обмеження додатково ускладнюються умовами повоєнного відновлення, що зумовлює необхідність переосмислення ролі туристичних підприємств у формуванні довіри та соціальної згуртованості.

У зв'язку з цим дана стаття спрямована на усунення виявлених прогалин шляхом дослідження репутаційного впливу впровадження принципів інклюзивного розвитку в діяльності туристичних підприємств, уточнення характеру цього впливу та визначення інклюзивних практик, які мають найбільше значення для формування репутаційної стійкості бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування та аналіз репутаційного впливу впровадження принципів інклюзивного розвитку в діяльності туристичних підприємств з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів і зростаючих вимог суспільства до соціальної відповідальності бізнесу.



Досягнення поставленої мети зумовлює необхідність вирішення таких взаємопов'язаних науково-практичних завдань, які визначають логіку та структуру дослідження:

1. Уточнити зміст і роль інклюзивного розвитку в системі управління діяльністю туристичних підприємств у контексті сталого розвитку та репутаційного менеджменту;
2. Систематизувати основні інклюзивні практики туристичних підприємств, що мають потенційний вплив на формування їхньої ділової репутації;
3. Окреслити репутаційні ризики та обмеження, пов'язані з формальним або непослідовним впровадженням інклюзивних ініціатив у туристичному бізнесі;
4. Визначити характер і напрями репутаційного впливу впровадження принципів інклюзивного розвитку з позицій ключових груп стейкхолдерів;
5. Сформувати прикладні рекомендації щодо використання інклюзивного розвитку як інструменту підвищення репутаційної стійкості туристичних підприємств.

Сформульовані мета та завдання відображають актуальність обраної теми, відповідають сучасним науковим підходам до дослідження репутації та інклюзивного розвитку і створюють методологічне підґрунтя для подальшого аналізу та обґрунтування висновків статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інклюзивний розвиток у туризмі розглядається як інтегрована управлінська категорія, що поєднує соціальний, економічний та ціннісний виміри діяльності підприємства. На відміну від вузького трактування інклюзії як забезпечення фізичної доступності, сучасні підходи акцентують на її ролі в управлінні взаємовідносинами зі стейкхолдерами, формуванні довіри та довгострокової репутаційної цінності бізнесу.

Так, Фріман Р. Е. [16] у межах стейкхолдерної теорії обґрунтовує, що компанії, які враховують потреби соціально вразливих груп, формують вищий рівень легітимності та суспільного схвалення, що безпосередньо впливає на



нематеріальні активи, зокрема репутацію. Подібну позицію поділяють Агуїніс Г. і Глевас А. [17], які розглядають соціально орієнтовані практики як частину системи стратегічного управління, здатної трансформуватися у вимірювані поведінкові реакції споживачів.

У контексті туризму інклюзивний розвиток дедалі частіше інтерпретується як міжфункціональний управлінський елемент, що охоплює сервісний дизайн, комунікацію з клієнтами, кадрову політику та бренд-менеджмент. На думку Котлера Ф. і Лі Н. [18], соціально відповідальна та інклюзивна орієнтація бізнесу підвищує сприйману цінність бренду та сприяє формуванню довгострокових відносин зі споживачами, особливо у сервісних галузях із високим рівнем емоційної взаємодії, до яких належить туризм.

З метою емпіричної перевірки ролі інклюзивного розвитку в управлінні туристичними підприємствами у вересні–листопаді 2025 року було проведено онлайн-анкетування споживачів туристичних послуг в Україні (переважно м. Київ). Загальний обсяг вибірки становив 102 респонденти. До вибірки увійшли особи різних вікових груп та соціально-економічних характеристик, що дозволяє розглядати результати як індикативні для оцінки споживчих установок. Структура вибірки:

- стать: жінки – 58 %, чоловіки – 42 %;
- вік: 18-29 років – 34 %, 30-44 роки – 41 %, 45-60 років – 25 %;
- рівень освіти: вища – 79 %, середня спеціальна – 21 %.

Результати опитування свідчать про наявність чіткого зв'язку між інклюзивною орієнтацією туристичних підприємств та поведінковими намірами споживачів (табл. 1).



Оцінка споживачами значущості інклюзивних практик туристичних підприємств

Показник	Так, %	Ні, %	Важко сказати, %
Вважають інклюзивність/безбар'єрність важливим критерієм вибору	71,6	14,7	13,7
Оберуть підприємство з інклюзивними практиками за однакової ціни	68,4	18,6	13,0
Готові платити більше за інклюзивний/соціально відповідальний сервіс	46,1	32,4	21,5
Інклюзивність підвищує довіру та готовність рекомендувати	74,5	9,8	15,7

Джерело: сформовано автором

Серед респондентів, які зазначили готовність платити більше, переважна більшість (близько 62 % цієї групи) вказала прийнятне підвищення ціни в межах 5-10 %, що свідчить про помірну, але стабільну готовність монетизувати соціальну цінність інклюзивних практик.

Таким чином, інклюзивний розвиток у системі управління туристичними підприємствами доцільно розглядати не лише як соціальне зобов'язання, а як інтегрований управлінський інструмент репутаційного менеджменту, здатний формувати довіру, лояльність і позитивні рекомендаційні наміри споживачів.

Отримані результати анкетування засвідчили, що позитивне сприйняття інклюзивного розвитку туристичних підприємств з боку споживачів має не абстрактний, а прикладний характер і пов'язується з конкретними управлінськими та сервісними рішеннями. Для уточнення того, які саме інклюзивні практики формують репутаційні очікування споживачів, респондентам було запропоновано перелік можливих інклюзивних заходів туристичних підприємств із можливістю множинного вибору.

Результати опитування свідчать, що споживачі диференціюють інклюзивні практики за ступенем їхньої значущості для формування довіри та позитивного ставлення до підприємства (рис. 1).

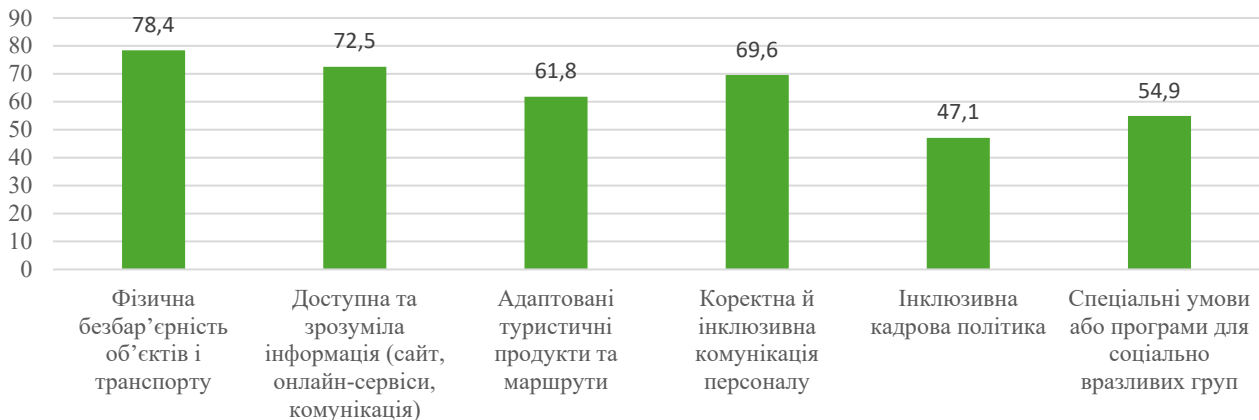


Рис. 1. Оцінка споживачами важливості інклюзивних практик туристичних підприємств

Джерело: сформовано автором

Найбільш значущими для споживачів виявилися базові інклюзивні умови, безпосередньо пов'язані з можливістю скористатися туристичною послугою (фізична доступність, доступ до інформації), а також якість комунікації персоналу, що формує перше враження та емоційний досвід взаємодії з підприємством. Водночас практики, пов'язані з кадровою політикою або спеціальними програмами для окремих груп, сприймаються як важливі, але менш очевидні з позиції безпосереднього споживчого досвіду.

Зазначені результати дозволяють зробити висновок, що інклюзивний розвиток у сприйнятті споживачів має багатовимірний характер і охоплює як сервісно-операційний, так і комунікаційно-ціннісний рівні діяльності туристичних підприємств. Саме це зумовлює доцільність подальшої систематизації інклюзивних практик не за формальною ознакою, а за їхнім потенціалом впливу на формування ділової репутації.

Узагальнюючи результати опитування, інклюзивні практики туристичних підприємств доцільно групувати за такими ключовими блоками:

1. Інфраструктурно-сервісні практики (фізична та функціональна доступність);
2. Інформаційно-комунікаційні практики (доступність інформації, стиль взаємодії з клієнтами);



3. Продуктово-адаптаційні практики (інклюзивні туристичні продукти та маршрути);

4. Соціально-організаційні практики (кадрова політика, соціальні програми).

Розглянуті інклюзивні практики туристичних підприємств формують комплексний репутаційний ефект, що проявляється на різних етапах взаємодії зі споживачами та іншими заінтересованими сторонами. Їх упровадження сигналізує про соціальну відповідальність, клієнтоорієнтованість і здатність підприємства враховувати різноманітність потреб, що є важливими чинниками формування ділової репутації в сучасному туристичному середовищі.

Інклюзивні рішення, незалежно від їх конкретної форми, підвищують сприйману надійність туристичного підприємства, знижують ризик негативного сервісного досвіду та сприяють зростанню довіри з боку споживачів. Комплексність таких практик забезпечує послідовність між задекларованими цінностями та фактичною якістю обслуговування, що є критично важливим для репутаційної стійкості. У цьому контексті інклюзивний розвиток виступає не окремим напрямом діяльності, а інтегрованим елементом управління репутацією та брендом.

Крім того, інклюзивні практики розширюють коло потенційних споживачів і підсилюють позитивні рекомендаційні ефекти, оскільки сприймаються як прояв етичної та соціально чутливої поведінки бізнесу. Для туристичних підприємств це означає можливість трансформації соціальних інвестицій у нематеріальні активи, зокрема репутаційний капітал, що має довгостроковий характер і забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Отже, сукупна реалізація інклюзивних практик створює передумови для формування стійкої ділової репутації туристичних підприємств, у якій поєднуються операційна якість, ціннісна узгодженість і позитивне сприйняття з боку стейкхолдерів.

Попри загалом позитивний репутаційний потенціал інклюзивних практик, їх впровадження у діяльність туристичних підприємств не є автоматичною



гарантією зростання довіри та лояльності споживачів. Отримані результати опитування, зокрема наявність частки респондентів, які не змогли однозначно оцінити значущість інклюзивних ініціатив або їх вплив на власний вибір, свідчать про існування певних обмежень у сприйнятті таких практик. Це актуалізує необхідність аналізу репутаційних ризиків, пов'язаних із формальним або непослідовним упровадженням інклюзивного розвитку в туристичному бізнесі.

До ключових репутаційних ризиків належить ризик формалізації інклюзивних ініціатив, коли задекларовані цінності не підкріплюються реальними змінами в сервісах, комунікації чи організації діяльності підприємства. За таких умов інклюзивність може сприйматися споживачами як декларативна або маркетингова, що знижує рівень довіри та послаблює позитивний репутаційний ефект. У сфері туризму, де репутація значною мірою формується через безпосередній досвід взаємодії, подібна невідповідність особливо швидко трансформується у негативні оцінки та рекомендації.

Ще одним обмеженням є фрагментарність упровадження інклюзивних практик, коли окремі елементи (наприклад, інформаційна доступність) не супроводжуються змінами на інфраструктурному чи сервісному рівнях. Така непослідовність знижує цілісність сприйняття підприємства та не дозволяє сформувати стійке уявлення про його соціальну відповідальність. Результати опитування підтверджують, що для споживачів важливою є саме комплексність інклюзивних рішень, а не їх поодинокі прояви.

Обмежувальним чинником виступає також недостатня комунікація змісту інклюзивних ініціатив, коли споживачі не мають чіткого розуміння, у чому саме полягає соціальна цінність запропонованих практик. У таких випадках потенційний репутаційний ефект не реалізується повною мірою, а інклюзивний розвиток залишається малопомітним елементом діяльності підприємства.

Тому формальне або непослідовне впровадження інклюзивних ініціатив може не лише обмежувати репутаційні вигоди, а й створювати додаткові ризики



для ділової репутації туристичних підприємств. Усвідомлення цих ризиків є необхідною передумовою для розроблення ефективних управлінських підходів до інклюзивного розвитку, що буде враховано в подальших узагальненнях і висновках статті.

Оскільки ділова репутація туристичних підприємств формується у процесі взаємодії з широким колом заінтересованих сторін, її вплив має багатовекторний характер і проявляється по-різному залежно від очікувань та досвіду кожної групи.

З позиції споживачів туристичних послуг впровадження принципів інклюзивного розвитку насамперед впливає на рівень довіри, сприйману надійність підприємства та готовність до повторного вибору й рекомендацій. Результати опитування підтверджують, що інклюзивні практики асоціюються зі справедливістю, відкритістю та орієнтацією на потреби клієнтів, що посилює позитивне ставлення до бренду та формує коротко- і середньострокові репутаційні ефекти.

Для персоналу туристичних підприємств інклюзивний розвиток виступає чинником внутрішньої репутації роботодавця. Послідовна реалізація інклюзивних принципів сприяє зростанню організаційної довіри, залученості працівників і ідентифікації з цінностями підприємства, що опосередковано впливає на якість сервісу та зовнішнє сприйняття компанії. Відсутність такої послідовності, навпаки, може знижувати мотивацію персоналу й послаблювати репутаційні позиції бізнесу.

З точки зору партнерів і контрагентів інклюзивний розвиток є індикатором надійності та довгострокової орієнтації підприємства. Дотримання інклюзивних і соціально відповідальних принципів підвищує рівень інституційної довіри, полегшує встановлення партнерських відносин і зміцнює репутацію туристичного підприємства як передбачуваного та етично відповідального суб'єкта ринку.



Для місцевих громад і суспільства загалом інклюзивні практики туристичних підприємств формують репутацію соціально значущого актора, здатного сприяти доступності туристичних послуг, соціальній згуртованості та економічній інтеграції вразливих груп. У цьому вимірі репутаційний ефект має переважно довгостроковий характер і впливає на суспільне сприйняття ролі туристичного бізнесу в розвитку територій.

Впровадження принципів інклюзивного розвитку зумовлює різноспрямований, але взаємопов'язаний репутаційний вплив, який охоплює як зовнішні, так і внутрішні аспекти діяльності туристичних підприємств. Усвідомлення цих напрямів створює основу для комплексного управління репутацією в умовах зростаючих соціальних очікувань і багатосторонньої взаємодії зі стейкхолдерами.

Отримані результати опитування споживачів і проведений аналіз підтверджують, що інклюзивні практики здатні формувати позитивний репутаційний ефект лише за умови їх системності, послідовності та інтеграції в загальну систему управління підприємством.

З огляду на це, інклюзивний розвиток доцільно розглядати як інструмент стратегічного та репутаційного менеджменту, що потребує чіткого планування та контролю. На рівні менеджменту туристичних підприємств першочерговим кроком є проведення аудиту інклюзивності основних бізнес-процесів, зокрема сервісів, комунікацій і інфраструктури. Такий аудит дозволяє ідентифікувати «критичні точки» взаємодії зі споживачами, які мають найбільший вплив на довіру та сприйману надійність бренду, що узгоджується з результатами опитування, де більшість респондентів пов'язують репутацію з доступністю та якістю сервісу.

Важливим управлінським інструментом є інтеграція інклюзивних показників у систему оцінювання діяльності підприємства, зокрема через використання якісних КРІ, пов'язаних із доступністю інформації, рівнем задоволеності клієнтів і кількістю позитивних рекомендацій. Це дозволяє



трансформувати інклюзивні ініціативи з декларативних у вимірювані та керовані елементи репутаційної стратегії.

Окрему увагу доцільно приділяти управлінню комунікаціями, оскільки саме вони визначають, чи буде інклюзивний розвиток сприйнятий як автентичний. Стандарти інклюзивної комунікації, навчання персоналу навичкам коректної взаємодії з різними групами клієнтів і прозоре інформування про реальні інклюзивні практики знижують ризики репутаційного розриву та підсилюють довіру з боку стейкхолдерів.

Крім того, доцільним є впровадження внутрішніх програм залучення персоналу до реалізації інклюзивних принципів, що сприяє формуванню позитивної внутрішньої репутації роботодавця та опосередковано впливає на якість сервісу. Для менеджменту це означає необхідність розглядати інклюзивний розвиток не як окремий соціальний проєкт, а як складову організаційної культури й довгострокової репутаційної стратегії.

Загалом, використання інклюзивного розвитку як інструменту підвищення репутаційної стійкості туристичних підприємств передбачає поєднання стратегічного бачення, операційних рішень і системи контролю результатів. Саме такий підхід дозволяє забезпечити відповідність між очікуваннями ключових стейкхолдерів і фактичною діяльністю підприємства, мінімізувати репутаційні ризики та сформувати стійку конкурентну позицію на туристичному ринку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети. Отримані результати підтверджують доцільність розгляду інклюзивного розвитку як важливого інструменту управління діловою репутацією та репутаційною стійкістю туристичного бізнесу.

Уточнено, що інклюзивний розвиток у системі управління туристичними підприємствами має міжфункціональний характер і охоплює сервісні, комунікаційні, продуктово-адаптаційні та соціально-організаційні аспекти, формуючи комплексний репутаційний ефект. Результати опитування споживачів



засвідчили, що інклюзивність і безбар'єрність сприймаються як важливі критерії вибору туристичних послуг, підвищують рівень довіри та готовність до рекомендацій.

У дослідженні виявлено репутаційні ризики та обмеження, пов'язані з формальним або непослідовним упровадженням інклюзивних ініціатив. Доведено, що фрагментарність дій, невідповідність між задекларованими принципами та реальною практикою, а також недостатня комунікація інклюзивних зусиль можуть нівелювати позитивний репутаційний ефект.

З позицій ключових груп стейкхолдерів встановлено, що вплив інклюзивного розвитку є багатовекторним: для споживачів він проявляється у зростанні довіри та лояльності, для персоналу – у формуванні позитивної репутації роботодавця, для партнерів – у підвищенні рівня інституційної довіри, для місцевих громад – у сприйнятті туристичних підприємств як соціально значущих суб'єктів.

Усі завдання дослідження були виконані, що дало змогу сформулювати прикладні управлінські рекомендації щодо інтеграції інклюзивного розвитку в систему репутаційного менеджменту туристичних підприємств. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розширення емпіричної бази, кількісне моделювання репутаційних ефектів та застосування стейкхолдерного й порівняльного підходів у міжнародному контексті.

Список використаних джерел

1. Back K.-J. ESG for the hospitality and tourism research: Essential demanded research area for all. *Tourism Management*. 2024. Vol. 105. Art. 104954. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104954>
2. Madanaguli A., Srivastava S., Ferraris A., Dhir A. Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. *Sustainable Development*. 2022. Vol. 30(3). P. 447–461. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2258>



3. Foroudi P., Melewar T. C. Integrating corporate identity, social responsibility, and reputation: A triadic framework for sustainable branding in hospitality & tourism. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 130. Art. 104224. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104224>
4. Luo Y., Zhang K., Feng Y. Linking Informative and Factual CSR Communication to Corporate Reputation: The Role of Perceived Motives and Organizational Identification. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(6). Art. 5136. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15065136>
5. Wang K., Nguyen T., Tran T. Walk your reputation: The impact of corporate social responsibility decoupling on the hospitality and tourism firm value in the time of crisis. *Tourism and Hospitality Research*. 2024. Vol. 30(6). DOI: <https://doi.org/10.1177/13548166231220286>
6. Im J., Chung Y. K., Qin D. Exploring diversity, equity, and inclusion in hospitality and tourism firms through the organizational justice and stakeholder theories. *Tourism Management*. 2023. Vol. 95. Art. 104662. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104662>
7. Teixeira P., Teixeira L., Silva S., Eusébio C. Technology-based approaches for accessible tourism: Using personas to understand stakeholders' characteristics and motivations. *Discover Internet of Things*. 2025. Art. 100095. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.dim.2025.100095>
8. Marčeková R., Šebová Ľ., Lazurová I., Liberdová R. Bridging the Gap: Toward Inclusive Tourism in the Banská Bystrica Region of Slovakia. *Tourism and Hospitality*. 2025. Vol. 6(4). Art. 193. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6040193>
9. Дідух, Я. (2025). Розвиток інклюзивного туризму в умовах післявоєнної трансформації України. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-39>
10. Юхновська Ю. О., Риженко О. М., Омельчак Г. В. Напрями формування безбар'єрного середовища в туризмі для людей з інвалідністю:



теоретичні аспекти. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Iss. 10(26). DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300234>

11. Данчевська, І., Калайтан, Т. (2024). Інклюзивний туризм: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Development Service Industry Management*, (2), 96–104. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(14))

12. Сімків Л. Є., Шульц С. Л. Strategic priorities for the development of inclusive tourism in Ukraine. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*. 2024. No. 2(30). P. 126–134. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2\(30\)-126-134](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-2(30)-126-134)

13. Гугул О. Я., Оливко О. А. Особливості розвитку інклюзивного туризму в країнах Європи: досвід для України. *Інноваційна економіка*. 2024. № 4. С. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.4.1>

14. Безугла, Л., Куваєва, Т., & Герасименко, Т. Проблеми та перспективи розвитку інклюзивного туризму в Україні та Європі. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-3>

15. Варяничко М. В. Нові виклики та перспективи розвитку безбар'єрного туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2024. № 4(88). С. 178–188. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.178>

16. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. 2010. DOI: 10.1017/CBO9780511815768

17. Aguinis H., Glavas A. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. 2012. Vol. 38(4). P. 932–968. DOI: 10.1177/0149206311436079

18. Kotler Ph., Lee N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons. 2005. DOI: 10.1002/9780470171578