

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-57-4>

УДК [005.94: 338.48]+[008:304.2-056.24]

Козоріз О. Є., аспірант

Державний торговельно-економічний університет

[o.kozoriz@knu.edu.ua](mailto:o.kozoriz@knu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-0391-6044

## УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В ТУРИЗМІ

**Анотація.** Дослідження присвячене обґрунтуванню теоретичних і прикладних засад управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств в туризмі. Визначено структуру ресурсного потенціалу, що включає матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, інтелектуальні та соціальні ресурси. Окреслено принципи їх узгодженого використання і наведено відповідні інструменти управління. Розроблено систему критеріїв і показників для оцінювання рівня ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку. Створено практичну модель, що поєднує ресурсний, процесний і стейкхолдерний підходи. Модель забезпечує перетворення ресурсів у соціально значущі результати та може застосовуватися підприємствами для підвищення конкурентоспроможності, зміцнення соціальної ефективності та впровадження інклюзивних бізнес-стратегій.

**Ключові слова:** інклюзія, інклюзивний розвиток, ресурсний потенціал, управління ресурсами підприємства, інклюзивний розвиток в туризмі.

**JEL code classification:** L83, M11, M12, O15, O35

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток підприємств в туризмі відбувається в умовах суттєвих соціально-економічних трансформацій, що зумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей господарювання до інклюзивних підходів, орієнтованих на забезпечення рівних можливостей для всіх учасників туристичного процесу. Інклюзивний розвиток у сфері туризму виступає не лише соціальною вимогою, але й стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств, адже створює додану вартість за рахунок розширення цільових сегментів, формування позитивного іміджу, залучення локальних спільнот і підвищення якості туристичного продукту. Водночас реалізація принципів інклюзивності без належного управління ресурсним потенціалом залишається декларативною і не забезпечує системних змін у бізнес-моделі підприємства.

Ресурсний потенціал підприємств в туризмі є комплексною категорією, що поєднує матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, інтелектуальні ресурси, які забезпечують їхню спроможність до розвитку та адаптації. Проте на практиці управління ресурсним потенціалом часто характеризується фрагментарністю, відсутністю інтегрованих підходів до планування, оцінювання та мотивації інклюзивних ініціатив.

Проблема полягає в тому, що більшість підприємств в туризмі – зокрема туристичні оператори, агентства, готелі, заклади харчування та транспортні компанії – не мають чіткого стратегічного бачення інклюзивного розвитку, не інтегрують його цілі у систему управління ресурсами. Це призводить до неузгодженості управлінських рішень, неефективного розподілу ресурсів, втрати потенційних конкурентних переваг та недоотримання соціально-економічного ефекту. Відсутність практичних моделей управління ресурсним потенціалом у контексті інклюзивності обмежує здатність підприємств адаптуватися до вимог сталого розвитку та міжнародних стандартів соціальної відповідальності.

Таким чином, виникає об'єктивна наукова й практична потреба у розробленні дієвих підходів і моделей управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств в туризмі, що



дозволить не лише оптимізувати використання наявних ресурсів, але й сформувати підґрунтя для сталого зростання туристичного бізнесу на засадах соціальної справедливості, партнерства та рівних можливостей. Розв'язання цієї проблеми має ключове значення для підвищення ефективності управління в сфері туризму, зміцнення її конкурентоспроможності та формування інклюзивного середовища як важливої складової сучасної парадигми менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасних досліджень свідчить, що інклюзивний розвиток поступово набув статусу цілісної теоретико-методологічної концепції. У роботі N. Rouw та J. Gupta інклюзивний розвиток трактується як процес, спрямований на досягнення соціальних і реляційних результатів через цілеспрямоване управління ресурсами, що розширює можливості економічних агентів, у тому числі підприємств туристичної сфери [1]. У галузевому контексті важливу роль відіграють дослідження R. Scheyvens та R. Biddulph, які підкреслюють, що туризм може стати чинником інклюзивного розвитку лише за умов перерозподілу контролю над ресурсами, трансформації владних відносин та реального залучення маргіналізованих груп до створення туристичних продуктів [2]. Проте автори зосереджуються переважно на інституційних змінах і взаємодії стейкхолдерів, залишаючи поза увагою внутрішньоорганізаційні механізми управління ресурсами. В. Gerhart [3] дослідив взаємодію ресурсного підходу та стратегії людського капіталу, акцентуючи увагу на тому, як людські ресурси стають стратегічними активами в умовах динамічної зовнішньої ситуації. Крім того, С. Cooper [4] запропонував розширення ресурсного підходу, поєднавши його із підходом knowledge-based view, що дає змогу краще охопити інформаційні, інтелектуальні й соціальні ресурси як джерела сталого розвитку. К. Korbiel, К. Gmyrek та Z. Kruczek акцентують увагу на домінуванні тематичних туристичних кластерів, пов'язаних із доступністю для людей з порушеннями мобільності та осіб похилого віку, а також з поняттями «туризм для всіх», «доступний туризм» тощо [5]. Натомість проблематика ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку на рівні підприємства недостатньо представлена.

До розуміння ресурсного виміру інклюзивного розвитку у сфері туризму наблизилися N. C. Shereni, J. Saarinen та С. М. Rogerson, які, аналізуючи діяльність готельних підприємств, виокремили три ключові чинники: управління операційною діяльністю, партнерство та інклюзивний розвиток, екологічне управління [6]. При цьому ресурсні складові інклюзивності окреслені лише на рівні факторної структури без формування моделі управління ресурсами або практичних управлінських інструментів. Н. Хмурова досліджує інституційні механізми забезпечення інклюзивного розвитку туризму, зокрема нормативні, інформаційні та інвестиційні інструменти рівного доступу до рекреаційних ресурсів [7]. Водночас роботи переважно охоплюють природно-ресурсний і регуляторний аспекти, не переходячи до опрацювання внутрішніх управлінських процесів підприємств. Ресурсний підхід до інклюзивного розвитку також підтримують К. Костецька та співавт., які доводять необхідність узгодженої мобілізації фінансового, людського, соціального та природного капіталу в поєднанні з інституційною підтримкою та партнерствами з громадами [8]. Хоча ці дослідження не стосуються туризму безпосередньо, їх висновки можуть бути адаптовані для моделювання інклюзивно-орієнтованого управління ресурсами підприємств в туризмі.

Отже, попри наявність ґрунтовних теоретичних розробок та зростання кількості публікацій, присвячених ролі туризму в інклюзивних трансформаціях, і далі зберігається низка недостатньо досліджених питань. Насамперед бракує цілісної моделі управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку на рівні підприємств, інтегрованої інформаційно-управлінської інфраструктури для підтримки інклюзивних процесів, а також специфічних рішень, релевантних до різних підприємств в туризмі та умов післявоєнного відновлення України.

**Формування цілей статті.** Метою статті є розробка практичної моделі управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств у туризмі. Для реалізації поставленої мети, визначено наступні завдання:

- Визначити структуру ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємств в туризмі;
- Обґрунтувати управлінські принципи, механізми та інструменти, необхідні для формування та розвитку ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємств в туризмі;

- Визначити критерії та показники оцінювання рівня ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку на рівні підприємства;
- Сформулювати послідовність управлінських процесів, що забезпечують розвиток і використання ресурсного потенціалу для досягнення цілей інклюзивного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток інклюзивних бізнес-моделей в туризмі вимагає цілісного розуміння тієї сукупності ресурсів, на які спирається підприємство для забезпечення інклюзивності, доступності та участі різних груп споживачів і працівників. Оскільки інклюзивний розвиток передбачає не лише соціальні трансформації, а й внутрішню перебудову управлінських процесів, першим кроком до побудови ефективної моделі управління є визначення структури ресурсного потенціалу підприємства. Саме ресурсна база є тим фундаментом, що визначає можливість підприємства впроваджувати інклюзивні практики, адаптувати послуги, формувати нові партнерства й підтримувати сталі форми соціальної взаємодії.

У науковій традиції ресурсного підходу до підприємства ресурси розглядаються як сукупність матеріальних, нематеріальних і організаційних активів, здатних забезпечувати конкурентні переваги [9]. У подальшому дослідники розширили цей підхід, підкресливши значення знань, компетенцій, інтелектуального капіталу, соціальних зв'язків і мережевих взаємодій. У контексті інклюзивного розвитку підприємств в туризмі така логіка доповнюється необхідністю врахування ресурсів, які забезпечують участь вразливих груп, зниження бар'єрів доступу, підвищення соціальної справедливості та формування інклюзивної поведінки на всіх рівнях управління.

З огляду на це, доцільно виокремити шість основних груп ресурсів – матеріальні, фінансові, людські, інформаційні, інтелектуальні та соціальні – із можливістю доповнення інституційними чи цифровими ресурсами залежно від специфіки підприємства (табл. 1). Така структура дозволяє інтегрувати як традиційні ресурсні категорії, так і ті, що безпосередньо впливають на інклюзивність бізнес-процесів.

Запропонована структура враховує як ресурсні категорії, традиційно виділені у теорії підприємства, так і специфічні для інклюзивного розвитку елементи, пов'язані з участю різних соціальних груп, доступністю та соціальним ефектом діяльності. Вона також дозволяє адаптувати ресурсні конфігурації під різні типи туристичних підприємств залежно від їхнього профілю та пріоритетів.

Визначена структура ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємств у туризмі логічно вимагає визначення того, як саме необхідно здійснювати управлінський вплив, аби ресурси перетворювалися на стійкі результати.

Відповідно до підходів, запропонованих у дослідженнях ОЕСР щодо формування більш сталих та інклюзивних туристичних систем, ключовою умовою переходу до інклюзивних

Таблиця 1

**Структура ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємств в туризмі**

Категорія	Зміст	Роль в інклюзивному розвитку
Матеріальні	Інфраструктура, приміщення, транспорт, обладнання	Забезпечення фізичної доступності та безбар'єрності
Фінансові	Кошти, інвестиції, субсидії, гранти	Фінансування інклюзивних адаптацій, навчання, інновацій
Людські	Персонал, компетенції, корпоративна культура	Формування інклюзивних практик зайнятості та сервісу
Інформаційні	Дані, цифрові системи, стандарти, регламенти	Моніторинг інклюзивності, аналіз потреб різних груп клієнтів
Інтелектуальні	Знання, управлінські методики, інновації, технології	Розроблення інклюзивних сервісних рішень, підтримка навчання
Соціальні	Партнерства, соціальні мережі, взаємодія зі стейкхолдерами	Розширення участі локальних спільнот, співтворення цінності

*Джерело: сформовано автором*

моделей є відмова від вузько-галузевої логіки «збільшення потоків» на користь інтегрованого політико-управлінського підходу, що спирається на співпрацю влади, бізнесу та громад і на переосмислення критеріїв успіху туризму (від кількісних показників до якості життя, добробуту спільнот, справедливого розподілу вигод) [10]. У документах UNWTO, інклюзивність розглядається як принцип, що вимагає одночасної уваги до розширення можливостей (empowerment), забезпечення добробуту (prosperity), захисту довкілля (safeguard) та розвитку партнерств (collaborate) на основі моделей «публічно-приватного» управління [11–13]. Це безпосередньо задає рамку для формування управлінських принципів і механізмів на рівні окремого підприємства.

Спираючись на зазначені підходи, управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств в туризмі доцільно будувати на таких базових принципах:

- Принцип інклюзивної цінності. Будь-яке рішення щодо розподілу чи трансформації ресурсів оцінюється не лише за критерієм прибутковості, а й за впливом на включення вразливих груп (людей з інвалідністю, осіб похилого віку, домогосподарств з низькими доходами, місцевих громад тощо) у створення та споживання туристичного продукту.

- Принцип партнерства. Ключові рішення щодо формування та використання ресурсів приймаються за участю широкого кола зацікавлених сторін: працівників, місцевих громад, організацій людей з інвалідністю, органів влади, постачальників, неурядових організацій. Дослідження Astawa підтверджує, що інклюзивний туризм посилює результативність колаборативного управління, коли участь стейкхолдерів стає невід'ємним елементом управлінського циклу [14].

- Принцип інтегрованості. Ресурси розглядаються як взаємопов'язані елементи. На рівні підприємства це означає координацію рішень на всіх рівнях та етапах.

- Принцип динамічності та інноваційності. Формування інклюзивного ресурсного потенціалу – це безперервний процес адаптації до змін попиту, технологій, регуляторних вимог та соціальних очікувань. У контексті поствоєнного відновлення України цей принцип набуває особливого значення, оскільки потребує гнучких управлінських рішень щодо переорієнтації інвестицій, перепідготовки кадрів та реконфігурації бізнес-моделей.

- Принцип вимірюваності та підзвітності. Розбудова системи показників для моніторингу інклюзивності, що для підприємства означає впровадження КРІ, які відображають рівень доступності послуг, частку працівників із вразливих груп, обсяги закупівель у місцевих постачальників, індекси задоволеності клієнтів з особливими потребами тощо.

На основі цих принципів формуються управлінські механізми, які можна структурувати за рівнями управління. На стратегічному рівні підприємство визначає інклюзивний розвиток як елемент місії та довгострокової стратегії. Це включає інтеграцію інклюзивних цілей у стратегічні документи, запровадження спеціальних ролей, формування рад за участю представників вразливих груп тощо.

На тактичному рівні провідну роль відіграють механізми ресурсного планування та аудиту. По-перше, йдеться про аудит ресурсів з позицій інклюзивності: інфраструктурні та технологічні «аудити доступності», аналіз кадрової структури щодо різноманіття та включення, оцінка інформаційних систем на предмет інклюзивної комунікації. По-друге, тактичні механізми охоплюють інклюзивне бюджетування та програмне управління інвестиціями: виділення цільових фондів на адаптацію інфраструктури, закупівлю допоміжних технологій, створення інклюзивних продуктів та пакетів, розширення участі місцевих постачальників.

На операційному рівні управлінські механізми трансформуються в конкретні процедури обслуговування, HR-практики та інструменти взаємодії з клієнтами. Важливою частиною операційних механізмів є також цифрові рішення: адаптивні веб-сайти, системи онлайн-бронювання з функціями доступності, інструменти збору та аналізу даних щодо користувацького досвіду різних груп клієнтів.

Для систематизації взаємозв'язку між принципами та конкретними інструментами доцільно представити узагальнюючу таблицю, що відображає управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємства у розрізі ключових ресурсів (табл. 2).

**Принципи та інструменти формування ресурсного потенціалу  
інклюзивного розвитку підприємств в туризмі**

Категорія ресурсів	Управлінські принципи	Основні інструменти управління
Матеріальні	Інклюзивної цінності; Інтегрованості	Інфраструктурний аудит доступності; поетапні інвестиційні програми адаптації
Фінансові	Вимірюваності та підзвітності	Інклюзивне бюджетування (виділення окремих статей на інклюзивні заходи); застосування інструментів соціального інвестиційного аналізу (SROI, impact-оцінка); використання грантових та пільгових фінансових інструментів, спрямованих на інклюзивні проекти; прозора звітність за витратами на інклюзивний розвиток
Людські	Партнерства; Динамічності та інноваційності	Політики недискримінації й різноманіття; інклюзивні процедури рекрутингу (квоти/цільові програми для людей з інвалідністю, молоді, внутрішньо переміщених осіб); регулярне навчання персоналу з питань інклюзивного сервісу; створення посади/функції менеджера з інклюзивного розвитку
Інформаційні	Інтегрованості; Вимірюваності та підзвітності	Впровадження CRM-систем із можливістю сегментації клієнтів за особливими потребами; систематичний збір даних про бар'єри та задоволеність клієнтів; адаптивні веб-сайти й мобільні застосунки; багатоканальна інклюзивна комунікація (простою мовою, з альтернативними форматами)
Інтелектуальні	Динамічності та інноваційності;	Створення внутрішніх баз знань про інклюзивні практики; розробка та пілотування інноваційних інклюзивних продуктів (спеціалізовані тури, програми для маломобільних туристів тощо); впровадження циклів «планування – тестування – навчання – масштабування»
Соціальні	Партнерства; Інклюзивної цінності; Вимірюваності та підзвітності	Формування публічно-приватних партнерств з громадами, НУО, освітніми закладами; співпраця з асоціаціями осіб з інвалідністю; регулярна комунікація щодо результатів інклюзивних програм, публікація нефінансової (ESG / соціальної) звітності

*Джерело: сформовано автором*

Проте реалізація згаданих принципів неможлива без якісної системи показників, які дають змогу оцінити наявний рівень ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку, виявити прогалини, визначити пріоритети інвестування й забезпечити управлінський контроль. Відсутність чітких критеріїв і системи показників нівелює ефективність навіть найбільш інноваційних управлінських інструментів, оскільки підприємство не може оцінити, чи справді ресурсна конфігурація сприяє досягненню інклюзивних цілей.

Формування такої системи потребує врахування кількох методологічних засад. По-перше, оцінка має бути багаторівневою, відображаючи стратегічні, тактичні та операційні аспекти управління. Це узгоджується з підходами OECD до «інклюзивного управління» та принципами UN Tourism. По-друге, показники повинні поєднувати кількісний вимір (частки, індекси, обсяги фінансування) і якісний (наявність політик, процедур, стандартів, систем навчання), що відповідає практиці ESG-стандартів. По-третє, критерії необхідно прив'язувати до ресурсної логіки підприємства, тобто відображати, наскільки ресурси не лише наявні, а й практично задіяні для досягнення результатів.

Узагальнення міжнародних рекомендацій та сучасних досліджень дозволяє представити систему критеріїв та показників оцінювання рівня ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку підприємства у вигляді інтегрованої матриці (табл. 3).

**Критерії та показники оцінювання рівня ресурсного забезпечення  
інклюзивного розвитку підприємства**

Категорія ресурсів	Рівень управління	Критерії оцінювання	Показники
1	2	3	4
Матеріальні	Стратегічний	Стратегічна відповідність інфраструктурним вимогам інклюзивності	Наявність довгострокової програми модернізації; інтеграція стандартів універсального дизайну у стратегії розвитку
	Тактичний	Доступність основних та додаткових послуг	Частка адаптованих номерів (для готелів), залів (для закладів харчування), маршрутів (для туристичних операторів); частка обладнання, яке відповідає вимогам доступності
	Операційний	Технічний стан і відповідність стандартам	Наявність сертифікатів доступності; результати інфраструктурних аудитів; час реагування на технічні бар'єри
Фінансові	Стратегічний	Фокус фінансування на інклюзивні цілі	Частка бюджету на інклюзивні заходи; включення інклюзивності до капітальних програм
	Тактичний	Ефективність розподілу й контролю ресурсів	Наявність інклюзивного бюджетування; використання інструментів SROI; частка фінансування місцевих постачальників
	Операційний	Фінансова підтримка інклюзивних послуг	Обсяг мікрогрантів, ваучерів, програм компенсацій; питома вага адаптивних продуктів у портфелі
Людські	Стратегічний	Інклюзивна кадрова політика	Наявність політик недискримінації; квоти чи програм підтримки вразливих груп
	Тактичний	Різноманітність та компетентність персоналу	Частка працівників із вразливих груп; частка персоналу, що пройшов тренінги з інклюзивного сервісу
	Операційний	Якість взаємодії з клієнтами та працівниками	Рівень задоволеності клієнтів з особливими потребами; показники внутрішньої інклюзії (опитування персоналу)
Інформаційні	Стратегічний	Розвиненість інформаційної інфраструктури	Наявність цифрової стратегії розвитку інклюзивності; застосування міжнародних стандартів доступності веб-контенту
	Тактичний	Збір і використання даних про інклюзивність	Частота збору статистики; кількість індикаторів у системі моніторингу; регулярність публікації звітів
	Операційний	Доступність інформації для клієнтів	Доступність сайту; наявність адаптованих матеріалів; кількість звернень щодо інформаційних бар'єрів
Інтелектуальні	Стратегічний	Інноваційність у розвитку інклюзивних продуктів	Наявність R&D програм; участь у міжнародних проєктах
	Тактичний	Упровадження інноваційних інклюзивних рішень	Кількість нових продуктів для різних груп туристів; кількість пілотних проєктів інклюзивності
	Операційний	Розвиток компетенцій і знань	Частота тренінгів; кількість внутрішніх інструкцій/гайдів; розвиток менторських програм

## Продовження таблиці 3

1	2	3	4
Соціальні	Стратегічний	Соціальна відповідальність і партнерства	Наявність політики взаємодії з громадами; участь у публічно-приватних партнерствах
	Тактичний	Розвиток мережових зв'язків та взаємодії	Кількість партнерств з НУО чи асоціаціями людей з інвалідністю; частка локальних закупівель
	Операційний	Соціальна спадщина та клієнтська довіра	Індекси довіри; рейтинг підприємства серед вразливих груп; результати оцінок якості взаємодії

*Джерело: сформовано автором*

У представленій системі показники виконують три функції.

По-перше, вони дозволяють оцінити наявність та якість ресурсів у контексті інклюзивності. По-друге, вони фіксують рівень їх використання – тобто, наскільки ресурси реально перетворюються на інклюзивні продукти, послуги чи досвід клієнтів. По-третє, вони забезпечують управлінську підзвітність і формують основу для порівняння підприємств між собою або для відстеження динаміки розвитку впродовж часу.

Запропонована система критеріїв і показників є універсальною та водночас достатньо гнучкою, щоб адаптуватися під специфіку окремих сегментів сфери туризму. Вона дозволяє комплексно оцінити рівень ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку та стає методологічною основою для подальшого моделювання й оптимізації управлінських рішень у відповідних умовах.

Розвиток і ефективне використання ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку на рівні підприємства передбачає послідовність управлінських процесів, що формують цілісний цикл прийняття рішень і реалізації інклюзивних перетворень. Вихідним етапом є діагностика наявного ресурсного забезпечення, яка включає виявлення сильних і слабких сторін матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, інтелектуальних і соціальних ресурсів, а також визначення ключових бар'єрів для інклюзивності. На основі результатів оцінювання формується другий етап – стратегічне та тактичне планування, у межах якого визначаються цілі інклюзивного розвитку, пріоритети інвестування ресурсів, необхідні управлінські зміни та очікувані результати.

Наступним етапом є інтеграція ресурсів у управлінські процеси, що передбачає конкретизацію управлінських рішень і трансформацію ресурсних блоків у програми, проекти та операційні процедури. Саме на цьому етапі відбувається узгодження структурних підрозділів, розроблення внутрішніх стандартів, адаптація продуктів і послуг та гармонізація взаємодії зі стейкхолдерами. Подальший етап – реалізація управлінських рішень, у межах якої здійснюється практичне використання ресурсів для досягнення інклюзивних результатів, впроваджуються нові технології, інфраструктурні рішення, кадрові практики та форми взаємодії з клієнтами і громадами.

Завершальним етапом циклу є моніторинг і контроль, що передбачає регулярне вимірювання динаміки ресурсного забезпечення, оцінку ефективності впроваджених заходів, аналіз відповідності отриманих результатів запланованим орієнтирам та коригування управлінських рішень. Отримані дані формують основу для повторного діагностування і удосконалення системи управління ресурсами, забезпечуючи безперервність та адаптивність розвитку інклюзивної моделі підприємства.

Послідовність управлінських процесів, що забезпечують розвиток і використання ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку, формує організаційне підґрунтя для системної трансформації. Однак самі процеси не забезпечують цілісності управління без концептуалізації їх взаємозв'язків, інструментів реалізації та механізмів інтеграції ресурсів у практичну діяльність. Це зумовлює потребу у створенні узагальненої практичної моделі, яка б поєднувала ієрархію ресурсних блоків, управлінські рішення, механізми реалізації та результати інклюзивного розвитку в єдину структурно-функціональну систему.

Розроблення практичної моделі управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку ґрунтується на поєднанні ресурсного підходу, системного бачення організаційних процесів та інклюзивної орієнтації туристичного підприємства. На підставі попереднього аналізу структури ресурсного потенціалу, управлінських інструментів та критеріїв оцінювання сформовано гібридну структурно-процесну модель, спрямовану на забезпечення збалансованого використання ресурсів і досягнення інклюзивних результатів (рис.1).

В основі моделі лежить вихідне припущення про те, що інклюзивний розвиток можливий лише за умови системної взаємодії між ресурсною базою підприємства, управлінськими механізмами та інноваційними практиками інтеграції ресурсів у бізнес-процеси. Ресурси, що формують потенціал інклюзивності, мають проходити послідовний цикл діагностики, планування, інтеграції та реалізації, а управлінські механізми повинні забезпечувати їх трансформацію в конкретні продукти, послуги та процеси, орієнтовані на розширення участі, доступності та цінності для різних груп споживачів і працівників. Водночас модель передбачає постійний зворотний зв'язок та адаптивне коригування рішень, що є необхідним у динамічних умовах туристичного ринку.

Вихідним етапом моделі є оцінювання та структурування ресурсної бази, де ідентифікуються ресурсні можливості підприємства та їх здатність забезпечувати інклюзивні результати. Комплексний аудит цих ресурсних блоків дозволяє визначити їхню достатність, доступність та потенціал для подальшої інтеграції.

Наступним етапом виступає формування управлінських механізмів, що забезпечують трансформацію ресурсної бази в інклюзивні рішення. Стратегічні механізми задають напрями розвитку підприємства та визначають інклюзивний фокус його діяльності. Організаційні меха-



**Рис. 1. Модель управління ресурсним потенціалом інклюзивного розвитку підприємств в туризмі**

*Джерело: сформовано автором*

нізми регламентують внутрішню структуру та політики, створюючи умови для реалізації інклюзивних практик. Економічні механізми передбачають формування бюджету інклюзивності, визначення джерел фінансування, оцінювання економічних вигод. Інформаційно-аналітичні механізми включають показники, системи управління даними, цифрові інструменти аналітики. Комунікаційні механізми забезпечують взаємодію з клієнтами, працівниками, громадами та зовнішніми партнерами.

Процес інтеграції ресурсів у бізнес-процеси передбачає адаптацію туристичних послуг, підвищення кваліфікації персоналу, оновлення стандартів сервісу та впровадження інклюзивних технологічних рішень. На цьому етапі підприємство здійснює «матеріалізацію» інклюзивних цілей: від модифікації середовища – до запровадження нових практик роботи з клієнтами, включно з особами з різними потребами.

Реалізація інклюзивних заходів охоплює впровадження програм і проєктів, управління змінами, внутрішню координацію структурних підрозділів та створення команди, відповідальної за інклюзивність. Цей етап забезпечує практичне втілення ресурсних можливостей у результати.

Система оцінювання та моніторингу включає комбіновані показники ресурсної ефективності, орієнтовані як на кількісні вимірювання, так і на якісні. Результати моніторингу стають підставою для коригування політик, оновлення стратегічних цілей і вдосконалення моделей управління.

Таким чином, запропонована модель поєднує структурні елементи (ресурси, механізми, процеси) та процесну логіку (оцінювання-планування-інтеграція-реалізація-моніторинг-удосконалення), що дозволяє підприємству перейти від фрагментарного використання ресурсів до системного управління ними.

**Висновки.** У дослідженні визначено структуру ресурсного потенціалу інклюзивного розвитку підприємства та обґрунтовано принципи, механізми й інструменти його формування й управління. Показано, що ефективність інклюзивних змін забезпечується системністю управлінських рішень, інтеграцією інклюзивності в бізнес-процеси, розвитком партнерств, цифровізацією інформаційних потоків та формуванням внутрішньої культури інклюзивності. Запропоновані критерії та показники дозволяють проводити комплексну оцінку ресурсного забезпечення інклюзивного розвитку та визначати готовність підприємства до впровадження інклюзивних практик.

Розроблена практична модель управління ресурсним потенціалом відображає логіку трансформації ресурсів у соціально значущі результати та є застосовною для різних типів туристичних підприємств. Вона може слугувати інструментом стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності, сприяючи формуванню довгострокових ефектів інклюзивності.

Отже, цілеспрямоване управління ресурсним потенціалом виступає визначальною умовою інклюзивного розвитку підприємств в туризмі, поєднуючи економічну результативність зі створенням суспільної цінності та підтримуючи соціально-економічне відновлення України.

#### Список використаних джерел:

1. Pouw N., Gupta J. Inclusive development: a multi-disciplinary approach. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. 2017. Vol. 24. P. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2016.11.013>
2. Scheyvens R., Biddulph R. Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*. 2018. Vol. 20, No. 4. P. 589–609. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1381985>
3. Gerhart B. The resource-based view of the firm, human resources/human capital literatures in selected areas of particular interest. *Journal of Management Studies*, 2021. no. 58(5), pp. 1303–1333. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
4. Cooper C. Extending the resource and knowledge based view. *Journal of Business Research*, 2023. No. 153, pp. 112–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.058>
5. Korbiel K., Gmyrek K., Kruczek Z. A Review of Research on Inclusive Tourism: Clusters of Thematic Links and Research Gaps. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146521>
6. Shereni N. C., Saarinen J., Rogerson C. M. Sustainable practices and benefits in the hospitality sector of Zimbabwe. *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2022. Vol. 43, No. 3. P. 1030–1037. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.43323-917>

7. Хмурова Н.І. Сутність та складові системи інституційного забезпечення інклюзивного туристично-рекреаційного природокористування. *Economic Innovations*. 2021. Vol. 23, Issue 4(81). P. 126–135. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4\(81\).126-135](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4(81).126-135)

8. Kostetska K. O., Gordiichuk Y. G., Movchaniuk A. V., Vdovenko N. M., Nahornyi V. V., Koval V. V. Inclusive development of social entrepreneurship in nature management. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2021. Vol. 30, No. 3. P. 500–511. DOI: <https://doi.org/10.15421/112146>

9. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, no. 17(1), pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

10. OECD. Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery. OECD Tourism Papers, No. 2021/01. Paris : OECD Publishing, 2021. 52 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/b062f603-en>

11. World Tourism Organization. UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural Impacts of COVID-19, Issue I: Persons with Disabilities. Madrid : UNWTO, 2020. 20 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422296>

12. World Tourism Organization. UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural Impacts of COVID-19, Issue 3: Women in tourism. Madrid : UNWTO, 2021. 20 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422616>

13. World Tourism Organization. AIUla Framework for Inclusive Community Development through Tourism. Madrid : UNWTO, 2020. 210 p. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422159>

14. Astawa I. P. M., Wardana I. M., Sukaatmadja I. P. G., Sukawati T. G. R. Inclusive tourism: A driving force for collaborative governance in advancing sustainable village tourism. *Asian Journal of Business Research*. 2024. Vol. 14, Is. 2. P. 41–56. DOI: <https://doi.org/10.14707/ajbr.240172>

### References:

1. Pouw N., Gupta J. (2017). Inclusive development: a multi-disciplinary approach. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, no. 24, pp. 104–108. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2016.11.013>

2. Scheyvens R., Biddulph R. (2018). Inclusive tourism development. *Tourism Geographies*, no. 20(4), pp. 589–609. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2017.1381985>

3. Gerhart B. (2021). The resource-based view of the firm, human resources/human capital literatures in selected areas of particular interest. *Journal of Management Studies*, no. 58(5), pp. 1303–1333. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>

4. Cooper C. (2023). Extending the resource and knowledge based view. *Journal of Business Research*, no. 153, pp. 112–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.058>

5. Korbiel K., Gmyrek K., Kruczek Z. (2025) A Review of Research on Inclusive Tourism: Clusters of Thematic Links and Research Gaps. *Sustainability*, no. 17(14). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17146521>

6. Shereni N. C., Saarinen J., Rogerson C. M. (2022). Sustainable practices and benefits in the hospitality sector of Zimbabwe. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, no. 43(3), pp. 1030–1037. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.43323-917>

7. Khmurova N. I. (2021). Sutnist ta skladovi systemy instytutsiinoho zabezpechennia inkluzivnoho turystychno-rekreaciinoho pryrodokorystuvannia [The essence and components of the institutional support system for the inclusive development of tourism and recreational nature management]. *Economic Innovations*, no. 4(81), pp. 126–135. DOI: [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4\(81\).126-135](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.4(81).126-135)

8. Kostetska K. O., Gordiichuk Y. G., Movchaniuk A. V., Vdovenko N. M., Nahornyi V. V., Koval V. V. (2021). Inclusive development of social entrepreneurship in nature management. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*, no. 30 (3), pp. 500–511. DOI: <https://doi.org/10.15421/112146>

9. Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, no. 17(1), pp. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

10. OECD. (2021). *Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery* (OECD Tourism Papers, No. 2021/01). OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/b062f603-en>

11. World Tourism Organization. (2020). *UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural impacts of COVID-19, Issue I: Persons with disabilities*. UNWTO. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422296>

12. World Tourism Organization. (2021). *UNWTO Inclusive Recovery Guide – Sociocultural impacts of COVID-19, Issue 3: Women in tourism*. UNWTO. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422616>

13. World Tourism Organization. (2020). *AIUla framework for inclusive community development through tourism*. UNWTO. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422159>

14. Astawa I. P. M., Wardana I. M., Sukaatmadja I. P. G. & Sukawati T. G. R. (2024). Inclusive tourism: A driving force for collaborative governance in advancing sustainable village tourism. *Asian Journal of Business Research*, no. 14(2), pp. 41–56. DOI: <https://doi.org/10.14707/ajbr.240172>

**Kozoriz O. Y.**, Postgraduate Student  
State University of Trade and Economics  
o.kozoriz@knute.edu.ua  
ORCID: 0000-0002-0391-6044

## MANAGEMENT OF RESOURCE POTENTIAL FOR INCLUSIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN TOURISM

**Abstract.** *The article explores the theoretical and applied foundations of managing the resource potential of inclusive development in tourism enterprises. The study demonstrates that inclusive development requires more than basic accessibility measures. It depends on the coordinated use of material, financial, human, informational, intellectual, and social resources. These resources shape the enterprise's capacity to support wider participation, improve service accessibility, and engage vulnerable groups in tourism activities. The research clarifies managerial principles that guide the effective use of resource potential. These principles emphasise system thinking, adaptability to change, involvement of stakeholders, digital transformation, and the creation of an inclusive organisational culture. The study identifies mechanisms that enable tourism enterprises to integrate inclusiveness into daily operations. These mechanisms include inclusive human-resource practices, evidence-based decision-making, structured knowledge management, partnership development, and specialised financial tools that support inclusive initiatives. A detailed system of criteria and indicators for assessing the level of resource provision is proposed. The system reflects both the availability and quality of resources and evaluates their contribution to social outcomes. Building on this assessment framework, the article introduces a practical model for managing resource potential. The model combines resource-based, process-oriented, and stakeholder perspectives. It demonstrates how resources are transformed into inclusive results through sequential managerial actions. This approach ensures continuity, accountability, and strategic alignment. The model is suitable for tourism operators, travel agencies, hotels, food services, and transport organisations. The study concludes that effective management of resource potential is essential for inclusive development in tourism. It strengthens the competitiveness of enterprises, enhances their social impact, and supports the broader community-oriented role of the tourism sector.*

**Key words:** *inclusion, inclusive development, resource potential, enterprise resource management, inclusive development in tourism.*

Стаття надійшла: 20.10.2025  
Стаття прийнята: 12.11.2025  
Стаття опублікована: 29.12.2025