



Менеджмент

УДК 338.48:640.4:364.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19032865>

**Формування безбар'єрного середовища в закладах сфери гостинності:
організаційні підходи та сучасні практики**

Паска Марія Зіновіївна,

доктор ветеринарних наук, професор, Львівський державний університет
фізичної культури імені Івана Боберського,

<https://orcid.org/0000-0002-9208-1092>

Графська Оріслава Іванівна,

доктор економічних наук, професор, Львівський державний університет
фізичної культури імені Івана Боберського,

<https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

Кошовий Богдан-Петро Олегович,

доктор економічних наук, доцент,
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»,

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Незвещук-Когут Тетяна Семенівна,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу і логістики
Чернівецького торговельно-економічного інституту

Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці,

<https://orcid.org/0000-0003-0389-3118>



Барсук Оксана Миколаївна,

помічник народного депутата України,

Львівський торговельно-економічний університет, юридичний факультет,

Інститут законодавства Верховної Ради України, міжнародне гуманітарне

право,

<https://orcid.org/0009-0002-4785-660X>

Прийнято: 25.02.2026 | Опубліковано: 15.03.2026

Анотація. Стаття досліджує формування безбар'єрного середовища в закладах сфери гостинності як системну управлінську категорію, що охоплює фізичний простір, цифрові канали, сервісні процедури та корпоративну культуру. Обґрунтовано перехід від медичної моделі інвалідності до соціальної та правової моделей, який зумовлює переосмислення безбар'єрності як організаційної системи менеджменту, а не лише архітектурної вимоги. Розведено п'ять базових понять (доступність, безбар'єрне середовище, універсальний дизайн, інклюзивна гостинність, розумне пристосування) та обґрунтовано їхній управлінський сенс як рівнів зрілості закладу. Проаналізовано міжнародну нормативно-правову рамку, що включає Конвенцію про права осіб з інвалідністю, Директиву ЄС 2019/882 (European Accessibility Act), стандарти ISO 21542:2021 та ISO 21902:2021, WCAG 2.1 і EN 301 549, а також українське регуляторне поле – Національну стратегію безбар'єрності до 2030 року, ДБН В.2.2-40:2018 та ДСТУ EN 301 549:2022. Систематизовано три організаційні інструменти впровадження безбар'єрності: accessibility audit як двоконтурний процес оцінювання фізичного й цифрового середовищ; інклюзивну корпоративну культуру, інтегровану в HR-цикл; стандартні операційні процедури (SOP) для різних сценаріїв потреб гостей. Розглянуто практики провідних міжнародних мереж (Hilton, Marriott, Accor) у контексті мультиканальної доступності та дестигматизованого дизайну. Виявлено розрив



між нормою і практикою, зокрема парадоксально низький рівень вебдоступності готелів вищої категорії. Для українського контексту, в якому збройна агресія спричиняє шокове зростання кількості осіб з інвалідністю (понад 3 млн станом на 2023 рік), запропоновано модель інтегрованої системи менеджменту безбар'єрності (Barrier-Free Hospitality Management System), що поєднує універсальний дизайн, reasonable accommodation та постійний аудит і дозволяє використати повоєнну відбудову як можливість системного впровадження інклюзивної гостинності.

Ключові слова: безбар'єрне середовище, інклюзивна гостинність, доступність, універсальний дизайн, розумне пристосування, готельний менеджмент, цифрова доступність, WCAG, disability inclusion, повоєнна відбудова.

Forming a barrier-free environment in hospitality establishments organizational approaches and modern practices

Paska Mariia Zinoviivna,

Doctor of Veterinary Sciences, Professor,

Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture,

<https://orcid.org/0000-0002-9208-1092>

Hravska Oryslava Ivanivna, Doctor of Economic Sciences, Professor,

Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture,

<https://orcid.org/0000-0002-8134-3771>

Koshovyi Bohdan-Petro Olehovych,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,

Lviv University of Business and Law,

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>



Nezveshchuk-Kohut Tetiana Semenivna,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Logistics,
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and
Economics, Chernivtsi,

<https://orcid.org/0000-0003-0389-3118>

Barsuk Oksana Mykolaivna,

Assistant to a Member of Parliament of Ukraine, Lviv University of Trade and
Economics, Faculty of Law, Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of
Ukraine, International Humanitarian Law, <https://orcid.org/0009-0002-4785-660X>

Abstract. *The article examines the development of a barrier-free environment in hospitality establishments as a systemic management category encompassing physical space, digital channels, service procedures, and corporate culture. It substantiates the transition from the medical model of disability to social and legal models, which necessitates rethinking barrier-free accessibility as an organisational management system rather than merely an architectural requirement. Five core concepts are delineated – accessibility, barrier-free environment, universal design, inclusive hospitality, and reasonable accommodation – and their managerial significance as maturity levels of an establishment is substantiated. The international regulatory framework is analysed, including the Convention on the Rights of Persons with Disabilities, EU Directive 2019/882 (European Accessibility Act), ISO 21542:2021 and ISO 21902:2021, WCAG 2.1, and EN 301 549, alongside the Ukrainian regulatory landscape comprising the National Barrier-Free Strategy to 2030, DBN V.2.2-40:2018, and DSTU EN 301 549:2022. Three organisational instruments for implementing barrier-free environments are systematised: accessibility audit as a dual-circuit process for evaluating physical and digital environments; inclusive corporate culture integrated into the HR cycle; and standard operating procedures*



(SOPs) for various guest-need scenarios. The practices of leading international chains (Hilton, Marriott, Accor) are examined in the context of multichannel accessibility and destigmatised design. A gap between regulations and practice is identified, including the paradoxically low level of web accessibility among higher-category hotels. For the Ukrainian context, where armed aggression has caused a shock increase in the number of persons with disabilities (exceeding 3 million as of 2023), the study proposes an integrated barrier-free hospitality management system model combining universal design, reasonable accommodation, and continuous auditing, enabling post-war reconstruction to serve as an opportunity for systemic implementation of inclusive hospitality.

Keywords: *barrier-free environment, inclusive hospitality, accessibility, universal design, reasonable accommodation, hotel management, digital accessibility, WCAG, disability inclusion, post-war reconstruction.*

Постановка проблеми. Проблематика безбар'єрності в індустрії гостинності України набула стратегічного значення внаслідок одночасної дії двох чинників – загальноцивілізаційного руху до проєктування середовищ і послуг для максимально широкого кола користувачів та різкого зростання кількості осіб з інвалідністю через збройну агресію Російської Федерації. Міністерство соціальної політики фіксує постійне поповнення групи осіб з інвалідністю внаслідок поранень військовослужбовців і цивільного населення [1]. За даними аналітичного звіту ЮНІСЕФ (2024), до 2022 року кількість осіб з інвалідністю в Україні становила 2,7 млн, а у 2023 році перевищила 3 млн; відтак доступність простору й послуг перетворюється на питання добробуту, соціальної інтеграції та економічної стійкості [2].

Готельно-ресторанний бізнес, MICE та туристичні послуги є зоною безпосередньої взаємодії людини з інфраструктурою: бар'єр тут матеріалізується у неможливості забронювати номер, дістатися до ресепшн, зрозуміти меню або отримати допомогу без приниження гідності. Безбар'єрність у гостинності тому



потребує аналізу як організаційна система менеджменту послуги, в якій простір, цифрові канали й поведінка персоналу утворюють сервісну екосистему [3]. Попри наявність нормативних документів і стратегічних ініціатив, комплексного дослідження, яке інтегрувало б правовий, управлінський та технологічний виміри безбар'єрності для закладів гостинності в умовах воєнного та повоєнного контексту, досі бракує.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інклюзії осіб з інвалідністю в індустрії гостинності та туризму привертає дедалі більшу увагу дослідників. А. Jamin, G. Gbadamosi та S. Stoyanova-Bozhkova здійснили інтегративний огляд екосистеми disability inclusion у готельних і туристичних організаціях, виявивши, що втручання у фізичний простір без трансформації процедур і ставлень створює ілюзію доступності замість стійкої інклюзії [3]. Е. Martin-Fuentes, S. Mostafa-Shaalan та J. P. Mellinas дослідили доступність готелів, представлених на онлайн-платформах, на вибірці понад 31 000 об'єктів і зафіксували загальносвітову нерівномірність інфраструктурних адаптацій та переважання фізичних пристосувань над сенсорними й інформаційними [4].

Р. Klaus, К. Edwards, D. Norvik, А. Manthiou та V. H. Luong обґрунтували концепцію інклюзивних servicescapes, наголосивши на імперативі принципів універсального дизайну для трансформації сервісного середовища [8]. J. Chung, Е. Park та S.-B. Kim дослідили досвід працівників готелів у взаємодії з гостями з інвалідністю та ідентифікували типологію бар'єрів, що охоплює фізичні, інформаційні, комунікативні, сервісні та атитюдні аспекти [9]. М. D. López-Gamero, J. Pereira-Moliner, Е. М. Pertusa-Ortega, J. F. Molina-Azorín та J. J. Tarí на вибірці 259 готелів встановили, що зв'язок між доступністю та конкурентною перевагою є непрямим і опосередковується соціальною інновацією, яка трансформує доступність у нові продукти, практики та відносини зі стейкхолдерами [18].

З. А. Zawawi, Н. Kamarudin, I. M. Ali та М. R. Narotama обґрунтували необхідність accessibility audit у facilities management як процесу, що знижує



правові й операційні ризики та дозволяє раціональніше планувати витрати на усунення бар'єрів [19]. V. Kalargyrou, P. Trivellas та M. Sigala експериментально довели, що реакції гостей на персонал з інвалідністю залежать від контексту обслуговування та установок клієнта, внаслідок чого кадровий компонент виявляється структурним елементом доступності [20].

P. Teixeira, C. Eusébio та L. Teixeira дослідили вебдоступність готельних сайтів у Португалії та виявили парадоксальну залежність: готелі вищої категорії демонстрували нижчий рівень відповідності вебстандартам, ніж очікувалося [26]. K. L. Lam, C.-S. Chan та M. Peters проаналізували роль мобільних технологій у доступному туризмі для людей з порушенням зору, наголосивши на необхідності інтеграції технологічних рішень з універсальним дизайном [27]. Y. Şekerci та A. I. Polat виявили дефіцит тактильних поверхонь і базових елементів доступності в кафе й ресторанах Анталії, прямо пов'язавши його з потребою включення інклюзивності у проєктні процедури [28]. B. Kim, A. Liu та E. C. Ling експериментально підтвердили позитивний вплив працевлаштування осіб з інвалідністю у готельному секторі на наміри повторної покупки та рекомендаційну активність гостей через механізми морального судження й сприйнятої корпоративної соціальної відповідальності [30].

Незважаючи на значний доробок, у наявних дослідженнях недостатньо висвітлено інтеграцію правового, управлінського та технологічного вимірів безбар'єрності в єдину модель менеджменту закладу гостинності – особливо в контексті шокового зростання потреб, спричиненого збройним конфліктом.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування організаційних підходів і систематизація сучасних практик формування безбар'єрного середовища в закладах сфери гостинності. Для досягнення мети поставлено завдання: визначити понятійний апарат безбар'єрності у контексті гостинності; проаналізувати міжнародну та українську нормативно-правову рамку; систематизувати організаційні інструменти впровадження безбар'єрності (аудит, корпоративна культура,



стандартні операційні процедури); розглянути технологічні та сервісні рішення провідних міжнародних мереж; запропонувати модель інтегрованої системи менеджменту безбар'єрності для українських закладів гостинності в умовах воєнного та повоєнного контексту.

Виклад основного матеріалу. Поширена методологічна помилка – зведення безбар'єрності до пандуса або одного адаптованого номера. Сучасний підхід спирається на перехід від медичної моделі інвалідності (у якій проблему локалізовано в тілі людини) до соціальної та правової моделей, які трактують інвалідність як результат взаємодії людини з бар'єрами середовища й сервісу. Правова логіка закріплює заборону дискримінації, що включає відмову в розумному пристосуванні, а також визначення універсального дизайну як принципу проєктування середовищ, продуктів і послуг, придатних для всіх у максимально можливому обсязі [5].

Для предметного аналізу необхідно розмежувати п'ять базових понять. Доступність (accessibility) – вимірювана властивість об'єкта чи послуги бути придатними до використання людьми з різними потребами; вона виражається через критерії, стандарти й аудити, зокрема для вебу – через вимоги WCAG [6]. Безбар'єрне середовище – ширша категорія, що позначає стан фізичної, інформаційної, комунікативної та сервісної екосистеми закладу, в якому бар'єри системно попереджені або усунені, а не компенсуються разовою допомогою персоналу. Універсальний дизайн – стратегія первинного проєктування, що мінімізує потребу в окремих спеціалізованих рішеннях; сім класичних принципів, розроблених групою на чолі з Р. Мейсом, формують рамку оцінки середовищ, продуктів і комунікацій [7]. Інклюзивна гостинність – сервісна філософія і практика, за якої заклад проєктує досвід перебування так, щоб гість із будь-якими потребами не відчував стигми й не був змушений просити про базовий рівень обслуговування; у науковій літературі явище осмислюється як трансформація servicescape засобами універсального дизайну та проінклюзивних практик [8]. Розумне пристосування (reasonable accommodation) – інструмент



індивідуального налаштування, коли в конкретному випадку здійснюються необхідні модифікації без непропорційного тягаря для надавача послуги [5].

Розмежування суміжних термінів має управлінський сенс: безбар'єрність, інклюзія та універсальний дизайн інтерпретуються як послідовні рівні зрілості закладу – від відповідності мінімальним вимогам через системне усунення типових бар'єрів до здатності інтегрувати різні потреби в дизайн досвіду й корпоративну культуру, включно з працевлаштуванням людей з інвалідністю та анти-ейблістською комунікацією [3]. Водночас для сфери гостинності принципово виділити типологію бар'єрів: фізичні (вхід, санвузли, маршрути, меблювання), інформаційні (зміст і формат інформації про доступність, навігація, шрифти, контрасти), комунікативні (здатність персоналу взаємодіяти з гостями з порушенням слуху, мовлення, когнітивними особливостями), сервісні (процедури бронювання, check-in, евакуація, room-service) та атитюдні – стереотипи, некомпетентність, страх взаємодії [9].

Визначивши категоріальний апарат, доцільно перейти до аналізу нормативно-правових рамок, які закріплюють обов'язки закладу й задають мінімальну планку, від якої починається управлінська стратегія.

Міжнародний вимір безбар'єрності у сфері послуг формується трьома шарами регуляції: правами людини, секторальними нормами Європейського Союзу та технічними стандартами. На рівні прав людини Конвенція про права осіб з інвалідністю закріплює дефініції універсального дизайну й розумного пристосування та кваліфікує відмову в reasonable accommodation як форму дискримінації [5]. Для гостинності таке формулювання означає перехід від вимоги забезпечувати комфорт до зобов'язання управляти ризиками дискримінації у просторі й сервісі.

Європейський рівень суттєво підсилює цифровий і сервісний компоненти. Директива 2019/882 (European Accessibility Act) спрямована на уніфікацію вимог доступності продуктів і послуг на внутрішньому ринку ЄС із датою обов'язкового застосування після 28 червня 2025 року [10]. Для бізнесу



гостинності суттєвою є закладена логіка: доступність трактується як системне усунення бар'єрів переважно через універсальний дизайн, а провайдери зобов'язані забезпечувати процедури, інформацію та навчання персоналу [10].

Технічні стандарти задають прикладну мову проєктування та аудиту. ISO 21542:2021 визначає рамку доступності й придатності до використання елементів побудованого середовища – підходи, входи, вертикальні й горизонтальні комунікації, санітарні приміщення [11]. Практична цінність стандарту для індустрії гостинності полягає у перетворенні інклюзивності на набір перевірюваних проєктних рішень і вимог до експлуатації. Паралельно ISO 21902:2021 адресує туризм і пов'язані послуги, пропонуючи вимоги й рекомендації для ланцюга створення туристичного продукту, включно з розміщенням та харчуванням [12].

Український вимір регуляції у 2021–2025 роках розгортається за двома паралельними лініями: стратегічною (державна політика безбар'єрності) і техніко-нормативною (будівельні норми й стандарти). Кабінет Міністрів України схвалив Національну стратегію із створення безбар'єрного простору до 2030 року; у 2025 році документ оновлювався, що засвідчує продовження політичної рамки навіть в умовах повномасштабної війни [13]. Парадигма безбар'єрності як суспільної норми просувається також комунікаційними ресурсами та гідами, що формують стандарти мови й взаємодії з людьми з інвалідністю [14].

Технічна складова задається ДБН В.2.2-40:2018 щодо інклюзивності будівель і споруд; офіційні матеріали фіксують Зміну №2 (видання 2024 року), яка вказує на динамічне доопрацювання норм [15]. Для цифрової доступності релевантним стає впровадження ДСТУ EN 301 549:2022 та пояснення Європейської Комісії щодо зв'язку EN 301 549 і WCAG 2.1 [16]. В українському середовищі стандарт популяризується як обов'язковий для доступності вебсайтів і цифрових продуктів, про що свідчать матеріали Програми розвитку ООН в Україні [17].



Ключовий аналітичний вузол – розрив між нормою і практикою. Дослідження масивів готелів на глобальних платформах фіксують нерівномірність доступності та переважання інфраструктурних адаптацій над сенсорними й інформаційними [4]. Для України подібний висновок формулює застереження: наявність ДБН і стратегії сама по собі не гарантує безбар'єрності, якщо заклади не перетворюють нормативну вимогу на управлінський процес із відповідальним, метриками, бюджетом, навчанням й аудитом.

Описана нормативна архітектура формує організаційну рамку, проте залишається лише каркасом; наступним кроком постає аналіз того, як заклад перетворює правову вимогу на дієву управлінську систему.

Безбар'єрність у гостинності продуктивніше трактувати як управлінську систему, а не як разовий ремонт або пільговий пакет. Емпіричні моделі в готельному менеджменті виокремлюють три виміри доступності: управлінський (документоване зобов'язання керівництва, діагностика, план дій), кадровий (навчання, наявність компетенцій підтримки різних потреб) та матеріальний (маршрути, інформація, адаптована гастрономічна пропозиція) [18]. Для українського контексту цінність такої структури полягає у вбудовуванні безбар'єрності в цикл управління: політика → аудит → план → реалізація → перевірка → корекція.

Перший інструмент – accessibility audit. У літературі з facilities management аудит описується як процес оцінювання доступності, який знижує правові та операційні ризики, підвищує безпеку й уможливорює раціональне планування витрат замість ситуативного усунення бар'єрів після скарг [19]. Для закладу гостинності аудит має бути двоконтурним: перший контур охоплює фізичне середовище (вхідні групи, маршрути, санвузли, номерний фонд, евакуацію), другий – цифрові та інформаційні канали (сайт, модуль бронювання, інформацію про доступність, меню, комунікацію перед заїздом). У європейській рамці другий контур корелює з EN 301 549 як вимірником доступності цифрових сервісів [16].



Загальну логіку двоконтурного accessibility audit закладу гостинності узагальнює рис. 1.

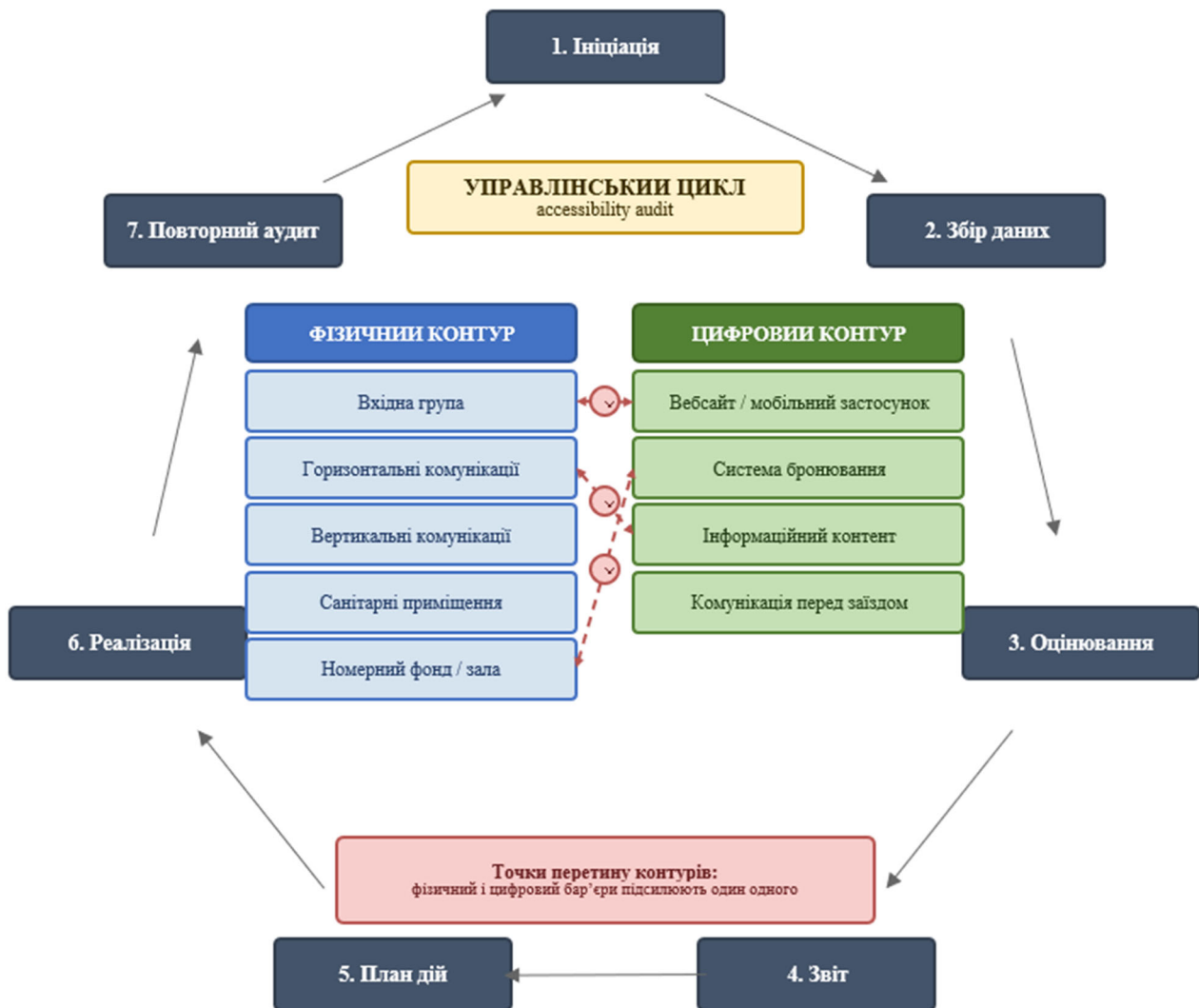


Рис. 1. Логічна схема двоконтурного accessibility audit закладу гостинності (розроблено авторами)

Другий інструмент – інклюзивна корпоративна культура. Інтегративні огляди досліджень disability inclusion у сфері гостинності та туризму засвідчують, що втручання у простір без зміни процедур і ставлень формує ілюзію доступності замість стійкої інклюзії [3]. Сервісний контакт у готелі чи ресторані є висококонфліктним середовищем для стереотипізації: експериментальні дані підтверджують залежність реакцій гостей на персонал з інвалідністю та оцінок якості сервісу від контексту й установок клієнта,



внаслідок чого кадровий компонент виявляється структурним елементом доступності [20]. Тому disability awareness training у гостинності має становити частину HR-циклу – адаптація нових працівників, регулярні тренінги, сценарні вправи, оцінка компетенцій – а не обмежуватися одноразовим інструктажем.

Третій інструмент – стандартні операційні процедури (SOP) для різних сценаріїв потреб. Практична слабкість багатьох закладів полягає у непередбачуваності допомоги: гість залежить від доброї волі конкретного співробітника. У сервісній логіці надійніше працюють стандартизовані процедури: збір інформації про потреби на етапі бронювання; пріоритет доступного номера; орієнтація в просторі; надання меню та room-service в альтернативних форматах; дії у випадку евакуації. Показово, що регуляторні кейси (зокрема, американські вимоги до бронювання доступних номерів) зосереджуються на процесі резервування, доступності інформації та навчанні операторів, а не на фізичній інфраструктурі як такій [21].

Звідси впливає ключове управлінське розмежування: безбар'єрне середовище як архітектурна вимога (фіксована ДБН та ISO 21542) і безбар'єрність як організаційна система менеджменту (що включає політики, навчання, цифрову доступність, контроль якості, управління скаргами та партнерства зі спільнотами). Досвід глобальних досліджень демонструє: коли провайдер сприймає гостей з інвалідністю як небажану категорію, він обирає найнижчий рівень compliance, втрачаючи і ринок, і репутаційний капітал [4].

Визначивши організаційні інструменти, логічно перейти до аналізу сучасних практик і технологічних рішень, які дозволяють закладам рухатися від мінімуму відповідності до інклюзивної гостинності як конкурентної переваги.

Сучасна практика великих мереж засвідчує перетворення доступності на мультиканальну систему: гість взаємодіє з брендом через сайт, мобільний застосунок, систему бронювання, ресепшн, ресторан, конференц-зали. Hilton у публічних матеріалах систематизує перелік доступних елементів у загальних зонах та номерах – доступні маршрути, ліфти з рельєфною та Брайлівською



індикацією і звуковими сигналами, аудіо-візуальні пожежні індикатори, пристрої допоміжного слуху для подій, безбар'єрні санвузли [22]. Паралельно мережа впроваджує WCAG 2.1 AA як стандарт цифрової доступності, проводить регулярне тестування вебплатформ і надає гостям структуровану інформацію про доступні опції номерів у процесі онлайн-бронювання [23].

Marriott International декларує дотримання WCAG 2.1 AA для глобальних цифрових продуктів [24]. Водночас мережева модель із франчайзингом і різнорідним номерним фондом ускладнює системне забезпечення доступності: у 2024 році Міністерство юстиції США публічно описало домовленість із мережею щодо усунення бар'єрів у процесах резервування доступних номерів – наявність інвентарю в централізованій системі, доступність інформації на сайті, навчання операторів, облік скарг [21]. Для українських закладів гостинності кейс сигналізує: доступність стосується не лише побудованої інфраструктури, а й каналу продажу та гарантування стандарту.

Ассор робить акцент на дестигматизованому дизайні: концепт Smart Room позиціонується як спроба усунути демаркацію між адаптованими та стандартними номерами й перевищити мінімальні стандарти доступності, поєднавши функціональність з емоційним досвідом [25]. Управлінська цінність підходу полягає в тому, що коли доступний номер перестає бути маргінальною одиницею, інвестиція працює водночас на ринок і на бренд. Узагальнення кейсів представлено у табл.1.

Окремий напрям становить цифрова доступність як інфраструктура рівного доступу до послуги. WCAG 2.1 систематизує вимоги до сприйнятності, керованості, зрозумілості та надійності вебконтенту; у багатьох юрисдикціях саме ці вимоги стають інструментом контролю готельних сайтів і систем бронювання [6]. У Європі EN 301 549 виступає технічним мостом між політикою доступності та практикою цифрового дизайну; Європейська Комісія окремо пояснює, які вимоги EN 301 549 виходять за межі WCAG 2.1 і як стандарт застосовується до вебсайтів і мобільних застосунків [16]. Для гостинності



висновок однозначний: доступний туризм починається з доступного пошуку інформації та бронювання.

Таблиця 1. Порівняльна матриця практик безбар'єрності міжнародних готельних мереж (складено за [21–25])

Вимір	Аспект	Hilton	Marriott	Accor
Фізичне середовище	Номерний фонд	Стандартизований набір: безбар'єрні санвузли, аудіо-візуальні пожежні індикатори, індукційні петлі для подій	Адаптовані номери за глобальним стандартом бренду; значна варіативність через франчайзинг	Smart Room: єдиний дизайн без розмежування між адаптованим і стандартним номером
	Загальні зони	Ліфти з Брайлівською та звуковою індикацією; доступні маршрути в лобі, ресторанах, конференц-зонах	Залежить від об'єкта; уніфікація ускладнена різноманітністю фонду	Акцент на естетичному поєднанні з функціональністю; перевищення мінімальних норм
Цифрова доступність	Декларований стандарт	WCAG 2.1 AA; регулярний аудит вебплатформ	WCAG 2.1 AA для глобальних цифрових продуктів	Окремого стандарту публічно не декларовано
	Процес бронювання	Структурована інформація про доступні опції номерів безпосередньо в інтерфейсі онлайн-бронювання	Кейс 2024 р.: Мін'юст США зобов'язав забезпечити облік інвентарю доступних номерів у централізованій системі, навчання операторів кол-центру, фіксацію скарг	Інформація про доступність інтегрована в загальний потік бронювання без виокремлення в підрозділ
Організаційна модель	Ключовий механізм	Централізована база даних доступних елементів кожного об'єкта; публічний Help Center	Compliance-driven: системні зміни після регуляторного тиску (Мін'юст, 2024)	Дестигматизація як маркетинговий актив; емоційний досвід гостя поряд із функціональністю

Джерело: складено авторами за [21–25].



Наукові дані підтверджують, що цифровий канал часто виявляється непрацездатним навіть у розвинених ринках. Дослідження готельних сайтів у Португалії зафіксувало загальний низький рівень вебдоступності, причому найбільш проблемними виявилися принципи *Perceivable* та *Robust*, а готелі вищої категорії – парадоксально – демонстрували гіршу відповідність, ніж об'єкти нижчих класів [26]. Висновок для практики: інвестиції у розкішний фізичний простір не транслуються автоматично в інклюзивний клієнтський шлях, якщо доступність не закріплена як КРІ і вимога до підрядників.

Технологічні рішення фізичного простору дедалі більше пов'язані зі смарт-підходами: навігація, *assistive tech*, сенсорні підказки, IoT. Дослідження доступного туризму для людей з порушенням зору в Гонконзі наголошує на ролі мобільних застосунків у знятті *knowledge constraints* (дефіциту знань / інформації), а також на необхідності інтеграції технологій із універсальним дизайном і проектуванням дестинації [27]. Для готелів і ресторанів зазначене транслюється у практику: тактильна навігація, читабельні контрасти, доступні сценарії керування освітленням і кліматом, індукційні петлі для подій, альтернативні формати меню, а також інформаційна доступність як невід'ємна частина сервісу [11].

На рівні ресторанного бізнесу емпіричні дослідження підкреслюють, що критичними бар'єрами стають саме дрібні й малопомітні елементи. Аналіз кафе й ресторанів в Анталії показав дефіцит тактильних поверхонь для людей з порушенням зору та базових елементів доступності; автори прямо пов'язують виявлені прогалини з потребою впровадження універсального дизайну й включення інклюзивності в проєктні та закупівельні процедури [28]. Висновок є управлінським за характером: якщо доступність не фігурує як вимога процесу (закупівлі, ремонт, затвердження дизайн-проєкту), вона залишається випадковістю.



Перехід до українського контексту мотивований тим, що війна й повоєнна відбудова створюють одночасно тиск (зростання потреб) і вікно можливостей (оновлення інфраструктури та стандартів).

Український контекст відрізняється від більшості європейських тим, що зростання потреб у безбар'єрності має шоківий, а не еволюційний характер. Міністерство соціальної політики у 2024 році фіксує близько 2,8 млн осіб з інвалідністю, причому кількість зростає через війну [1]. Аналітичний звіт ЮНІСЕФ уточнює динаміку: до 2022 року – 2,7 млн, у 2023 – понад 3 млн, що підкріплює аргумент про структурну (а не нішеву) природу запиту на доступні послуги [2]. Для сфери гостинності зазначене означає розширення цільової аудиторії за рахунок ветеранів, людей з тимчасовими порушеннями мобільності, літніх людей, сімей з маленькими дітьми, внутрішньо переміщених осіб.

Водночас повоєнна відбудова відкриває можливості – за умови, що безбар'єрність буде інтегрована в правила реконструкції й фінансування. Оновлена спільна оцінка потреб відновлення та відбудови, підготовлена Урядом України разом зі Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, оцінює вартість відбудови у сотні мільярдів доларів і наголошує на принципі *build back better* та узгодженні з європейськими стандартами [29]. Для індустрії гостинності оцінка має прикладне значення: відбудова транспортної, міської та соціальної інфраструктури визначає, чи буде дестинація привабливою для доступного туризму, а відтак – чи окупляться інвестиції бізнесу в інклюзивний сервіс.

Політична рамка в Україні вже існує у вигляді Національної стратегії до 2030 року та планів її реалізації на 2025–2026 роки [13]. Критично важливо, однак, побудувати механізми співвідповідальності – державні стимули (гранти, пільгові кредити, вимоги до проєктів відбудови), галузеві стандарти, саморегуляцію мереж, рейтингування й публічність аудитів – а не перекладати безбар'єрність на державу як зовнішній контроль. За відсутності таких механізмів ризик відтворення бар'єрів у відбудові залишається високим: будівля може відповідати мінімальним вимогам ДБН формально, однак бути



недоступною через відсутність навігації, сервісних процедур або працездатного цифрового каналу.

Економічне обґрунтування інвестицій у безбар'єрність доцільно будувати на моделі, в якій доступність виступає фактором соціальної інновації та репутаційної капіталізації, а не на спрощеному очікуванні зростання RevPAR. Дослідження на вибірці 259 готелів показало, що прямий зв'язок між доступністю та показниками конкурентної переваги може бути статистично незначущим або навіть мати негативний ефект щодо RevPAR; натомість позитивні ефекти проявляються через mediaцію соціальної інновації, яка трансформує доступність у нові продукти, практики та відносини зі стейкхолдерами [18]. Додатковий аргумент повернення інвестицій формує кадровий вимір. Експериментальне дослідження у готельному секторі засвідчило позитивний вплив працевлаштування людей з інвалідністю на наміри повторної покупки та рекомендації через механізми морального судження й сприйнятої корпоративної соціальної відповідальності; ефект виявився стабільним для різних категорій і форматів готелів [30]. Для України інклюзивне працевлаштування в гостинності може стати складовою бізнес-моделі сервісної економіки, а не формою благодійності.

Авторська позиція щодо оптимальної моделі організаційного забезпечення безбар'єрності полягає в тому, що для українських закладів гостинності найефективнішою є модель інтегрованої системи менеджменту безбар'єрності (Barrier-Free Hospitality Management System), побудована на трьох опорах: універсальний дизайн як база проєктування, reasonable accommodation як сервісний механізм індивідуалізації, постійний аудит як інструмент контролю. Мінімум визначається ДБН/ISO 21542 для фізичного середовища та WCAG/EN 301 549 для цифрового каналу [11; 16], а конкурентна перевага формується через соціальну інновацію – оновлення процесів, партнерства зі спільнотами, прозорість і репутацію [18].

Запропоновану модель узагальнює рис. 2.

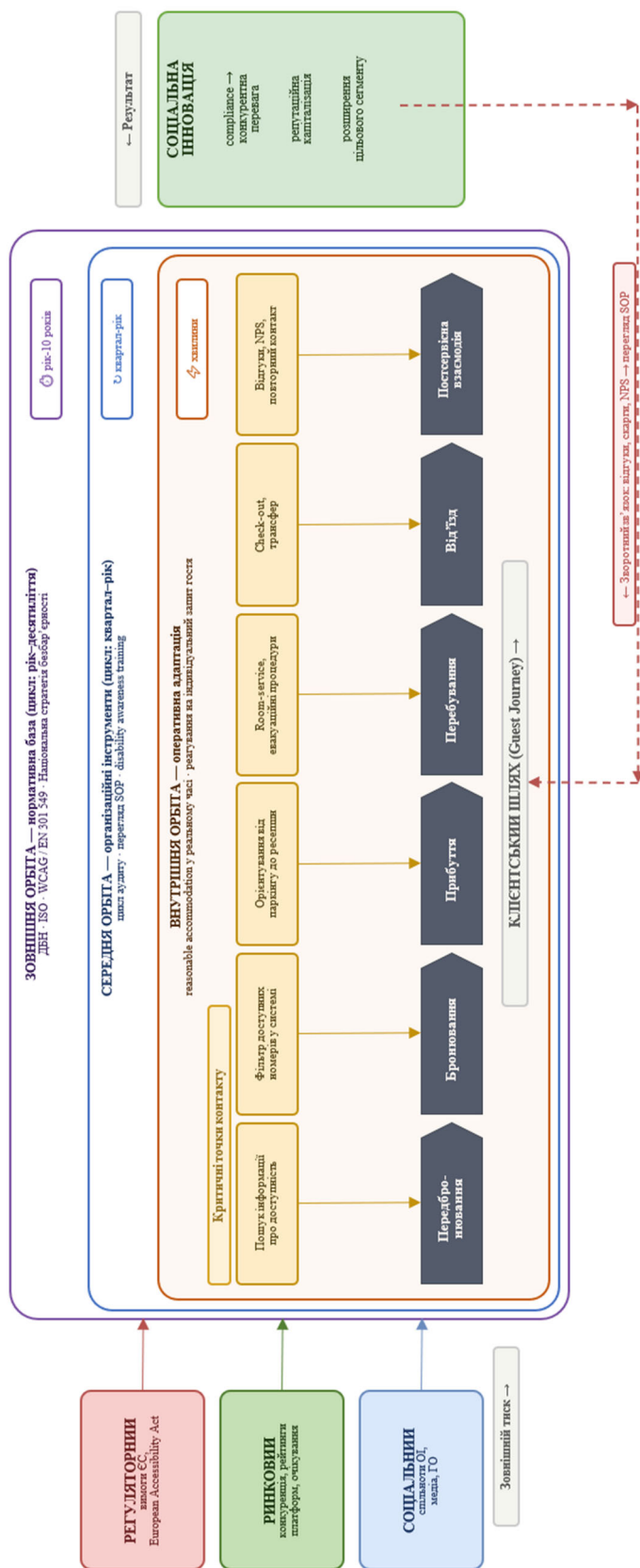


Рис. 2. Динамічна модель інтегрованої системи менеджменту безбар'єрності (Barrier-Free Hospitality Management System) (розроблено авторами)



Висновки. Безбар'єрність у сфері гостинності є системною категорією, що не зводиться до фізичних адаптацій. Вона охоплює дизайн середовища, доступність інформації та цифрових каналів, комунікацію персоналу й сервісні процедури, а також культуру недискримінації та поваги до гідності. Правова рамка Конвенції про права осіб з інвалідністю задає фундаментальні дефініції універсального дизайну й розумного пристосування, перетворюючи доступність із вияву доброї волі на обов'язок недискримінації. Європейська регуляція й стандарти (European Accessibility Act, EN 301 549) посилюють цифрову складову, критичну для гостинності в епоху онлайн-бронювання. Українська політика безбар'єрності та оновлення будівельних норм створюють необхідний каркас, однак без управлінської трансформації на рівні конкретного закладу результат не гарантований.

В умовах війни та зростання кількості людей з інвалідністю безбар'єрність перестає бути нішевою; вона стає базовою умовою конкурентоспроможності, соціальної стійкості й відповідності євроінтеграційній траєкторії. Найвищий ризик полягає у відтворенні моделі формального compliance, за якої заклад має пандус, однак позбавлений доступного бронювання, зрозумілої інформації, навченого персоналу й стандартних операційних процедур для різних сценаріїв потреб.

Найперспективнішою моделлю для України є інтегрована система менеджменту безбар'єрності, що поєднує проєктні стандарти (універсальний дизайн), індивідуальні налаштування (reasonable accommodation) та цикл управління (аудит → план дій → навчання → контроль якості). Подібна модель дозволяє виконувати нормативні вимоги й водночас перетворювати безбар'єрність на соціальну інновацію, яка посилює лояльність, репутацію й економічну віддачу в середньо- та довгостроковій перспективі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення галузевих критеріїв accessibility audit для готельних і ресторанних закладів в Україні, а також на



емпіричну верифікацію запропонованої моделі інтегрованої системи менеджменту безбар'єрності.

Список використаних джерел

1. Соціальний бюджет–2025: пріоритет 2 – підтримка осіб з інвалідністю. Міністерство соціальної політики України. 2024. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/sotsialnyy-byudzheth-2025%3A-zbilshennya-finansuvannya-na-vykhovannya-ditey-v-simeynomu-seredovyshchi-adresna-pidtrymka-tym-khto-yiyi-potrebuye-zberezhennya-vyplat-dlya-vpo>
2. Державна соціальна підтримка осіб та дітей з інвалідністю в Україні: діючий механізм і напрямки його вдосконалення. Аналітичний звіт. ЮНІСЕФ. 2024. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/en/media/53711/file/UKR%20Social%20support%20to%20PwD%20and%20CwD.pdf.pdf>
3. Jamin A., Gbadamosi G., Stoyanova-Bozhkova S. The ecosystem of disability inclusion in hospitality and tourism organisations: an integrative review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2024. Vol. 36, No. 13. P. 38–56. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2023-0581>
4. Martin-Fuentes E., Mostafa-Shaalan S., Mellinas J. P. Accessibility in inclusive tourism? Hotels distributed through online channels. *Societies*. 2021. Vol. 11, No. 2. P. 34. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc11020034>
5. Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Article 2 – Definitions. United Nations. 2006. URL: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-2-definitions.html>
6. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1. W3C. 2018 (актуалізація 2025). URL: <https://www.w3.org/TR/WCAG21/>



7. The Principles of Universal Design (Version 2.0). North Carolina State University, College of Design. 1997. URL: <https://design.ncsu.edu/wp-content/uploads/2022/11/principles-of-universal-design.pdf>
8. Klaus P., Edwards K., Norvik D., Manthiou A., Luong V. H. Inclusive servicescapes: the imperative of universal design principles. *Journal of Services Marketing*. 2024. No. 8. P. 1089–1098. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2024-0150>
9. Chung J., Park E., Kim S.-B. Navigating the spectrum of service in hospitality: hotel employees' experiences toward guests with disabilities. *Current Issues in Tourism*. 2024. Vol. 28, No. 16. P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2404995>
10. Directive (EU) 2019/882 of the European Parliament and of the Council on the accessibility requirements for products and services. *Official Journal of the European Union*. 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/882/oj/eng>
11. ISO 21542:2021. Building construction – Accessibility and usability of the built environment. International Organization for Standardization. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/71860.html>
12. ISO 21902:2021. Tourism and related services – Accessible tourism for all – Requirements and recommendations. International Organization for Standardization. 2021. URL: <https://www.iso.org/standard/72126.html>
13. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 №366-р (ред. 2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/366-2021-%D1%80>
14. Довідник безбар'єрності «Без бар'єрів». 2020–2025 (онлайн-платформа). URL: <https://bf.in.ua/>
15. ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення». Зміна №2. Міністерство розвитку громад та територій України. 2024. URL:



https://mtu.gov.ua/files/2_%D0%97%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%202%20%D0%94%D0%91%D0%9D%2040%20%D0%BD%D0%B0%20%D0%A6%D0%9E%D0%92%D0%92.pdf

16. Web accessibility standards – latest changes (EN 301 549 vs WCAG 2.1). European Commission. 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/latest-changes-accessibility-standard>

17. Promoting web accessibility: Working to make government websites in Ukraine accessible to everyone. UNDP Ukraine. 2022. URL: <https://www.undp.org/ukraine/blog/promoting-web-accessibility-working-make-government-websites-ukraine-accessible-everyone>

18. López-Gamero M. D., Pereira-Moliner J., Pertusa-Ortega E. M., Molina-Azorín J. F., Tarí J. J. Accessibility, competitiveness and performance relationships: The mediating role of social innovation. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 128. 104185. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104185>

19. Zawawi Z. A., Kamarudin H., Ali I. M., Narotama M. R. The Needs of Accessibility Audit in Facilities Management for Improving Inclusive Access. *Malaysian Journal of Sustainable Environment*. 2024. Vol. 11, No. 3. P. 125–144. DOI: <https://doi.org/10.24191/myse.v11i3.3913>

20. Kalargyrou V., Trivellas P., Sigala M. Guests' stereotyping and quality evaluations of service delivered by employees with disabilities: does service failure matter? *Asia Pacific Journal of Tourism Research*. 2020. Vol. 25, No. 7. P. 735–752. DOI: <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1769697>

21. Marriott International Agrees To Address Barriers To Making Reservations For Accessible Rooms. U.S. Department of Justice. 2024 (прес-реліз). URL: <https://www.justice.gov/usao-co/pr/marriott-international-agrees-address-barriers-making-reservations-accessible-rooms>



22. Hilton's accessible features and rooms. Hilton Help Center. URL: <https://www.hilton.com/en/help-center/hotel-information/accessible-features-and-rooms/>
23. Hilton's commitment to digital accessibility. Hilton. URL: <https://www.hilton.com/en/p/accessibility/>
24. The Marriott Commitment to Digital Accessibility (WCAG 2.1 AA). Marriott International. URL: <https://www.marriott.com/digital-accessibility.mi>
25. Welcoming guests with disabilities and ensuring accessibility (Smart Room, Paris 2024). Accor. 2024. URL: <https://group.accor.com/en/news-stories/welcoming-guests-with-disabilities-ensuring-accessibility-paris-2024>
26. Teixeira P., Eusébio C., Teixeira L. How diverse is hotel website accessibility? A study in the central region of Portugal using web diagnostic tools. *Tourism and Hospitality Research*. 2022. Vol. 22, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/14673584211022797>
27. Lam K. L., Chan C.-S., Peters M. Understanding technological contributions to accessible tourism from the perspective of tourists with visual impairments. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2020. Vol. 17. 100434. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100434>
28. Şekerci Y., Polat A. I. Accessibility Analysis of Cafes and Restaurants for Disabled Individuals in Muratpaşa, Konyaaltı, Kepez and Döşemealtı Districts of Antalya Province. *Journal of Design Studio*. 2025. Vol. 7, No. 1. P. 73–93. DOI: <https://doi.org/10.46474/jds.1627607>
29. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA4). World Bank. 2025 (прес-реліз). URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
30. Kim B., Liu A., Ling E. C. Effects of disability employment on guest perceptions and behavioral intentions in the hotel sector. 2025. URL:



https://openresearch.surrey.ac.uk/view/pdfCoverPage?download=true&filePid=13211532940002346&instCode=44SUR_INST