

3.2. СТАЛИЙ РОЗВИТОК У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ЕКО-ТРЕНДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

■ Ірина БАНЄВА

*доктор економічних наук, професор кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму
Миколаївський національний аграрний університет
(м. Миколаїв, Україна)*

1. Теоретичні засади сталого розвитку у сфері гостинності

Сталий розвиток у сфері гостинності є важливим елементом сучасної управлінської стратегії, спрямованої на забезпечення довготривалого балансу між економічними (довгострокова прибутковість через еко-брендинг), соціальними (справедлива оплата праці, інклюзія) та екологічними (зменшення відходів, енергозбереження) аспектами діяльності підприємств індустрії гостинності. В умовах зростаючих екологічних та соціальних викликів, а також змін у поведінці споживачів, сталий розвиток перетворюється не лише на актуальну вимогу сучасності, але й важливий конкурентний фактор для підприємств.

Під сталим розвитком в індустрії гостинності слід розуміти не лише екологічну відповідальність (наприклад, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище), але й відповідальність перед суспільством (соціальна рівність, доступність послуг для різних категорій населення) та економічну ефективність (досягнення стійкої прибутковості без шкоди для довкілля і громад).

Екологічний аспект сталого розвитку в готельному та ресторанному бізнесі передбачає впровадження екологічно чистих технологій, зменшення споживання енергії та води, скорочення обсягів відходів і використання відновлюваних джерел енергії. Важливим є також оптимізація процесів обслуговування для зменшення екологічного сліду підприємства. Впровадження зелених ініціатив, таких як екологічні будівельні матеріали, системи збору та утилізації відходів, використання органічних продуктів та перероблених матеріалів, є важливою частиною практики сталого розвитку в сфері гостинності.

Соціальний аспект сталого розвитку охоплює надання рівних можливостей для всіх верств населення, створення сприятливих умов для гідної праці, захист прав працівників та забезпечення соціальних гарантій. Підприємства повинні прагнути до створення сприятливого робочого середовища, де поважають права працівників, сприяють професійному зростанню та добробуту. Також важливим аспектом є соціальна інтеграція місцевих громад: готелі та ресторани повинні підтримувати місцевих виробників та забезпечувати доступність своїх послуг для різних соціальних груп.

Суттєвим елементом сталого розвитку є досягнення економічної ефективності підприємства, не завдаючи шкоди довкіллю та соціаль-

ній сфері. Для цього необхідно впроваджувати інновації, спрямовані на скорочення витрат (наприклад, автоматизація процесів), покращення управлінських процесів і підвищення продуктивності праці. Крім того, сталий розвиток передбачає залучення інвестицій в екологічно чисті та соціально відповідальні проекти, що дозволяють створювати довгострокову вартість для підприємства і суспільства.

Ключовими стратегіями сталого розвитку у готельно-ресторанному бізнесі можна вважати: зелений маркетинг і екологічна сертифікація, використання відновлювальних джерел енергії, розвиток локальних економік впровадження технологій для зменшення відходів.

Однією з ключових стратегій сталого розвитку є зелений маркетинг, який зосереджується на впровадженні екологічно чистих технологій, продуктів і послуг. Такий підхід сприяє збільшенню привабливості бренду серед споживачів, що усвідомлюють важливість охорони навколишнього середовища.

Зокрема, багато готелів та ресторанів отримують сертифікати «зелених готелів» або інші еко-сертифікати, що засвідчують їхній внесок у збереження навколишнього середовища. Це може бути, наприклад, сертифікат Green Key, EarthCheck або ISO 14001, що вказує на відповідальність підприємства перед природою.

Інтеграція відновлювальних джерел енергії, таких як сонячні панелі, вітрові турбіни та геотермальні системи, є важливою складовою стратегії сталого розвитку у сфері гостинності. Це дозволяє значно знизити витрати на енергію та зменшити викиди вуглекислого газу, що є важливим кроком на шляху до досягнення екологічної стабільності. Крім того, ефективне управління енергоспоживанням через інтелектуальні системи та оптимізацію споживання ресурсів є важливими елементами стратегії сталого розвитку.

Ще однією важливою стратегією сталого розвитку є підтримка місцевих виробників і постачальників. Впровадження програм співпраці з місцевими підприємцями не лише знижує витрати на транспортування товарів, але й стимулює розвиток місцевої економіки, створюючи нові робочі місця і забезпечуючи підтримку традиційних ремесел. Крім того, використання місцевих продуктів дозволяє забезпечити високу якість харчування та послуг, що сприяє задоволеності клієнтів і підвищенню лояльності до бренду.

Управління відходами є одним з ключових аспектів сталого розвитку в сфері гостинності. Сучасні готелі та ресторани впроваджують системи сортування та переробки відходів, використання упаковки з перероблених матеріалів, а також програми скорочення харчових відходів. Це не тільки допомагає зменшити негативний вплив на довкілля, але й сприяє зниженню витрат на утилізацію та зберігання відходів.

Впровадження принципів сталого розвитку в сфері гостинності стикається з кількома серйозними викликами. По-перше, це високі початкові інвестиції в технології та зміни в організаційних процесах.

По-друге, зміна поведінки споживачів і їх орієнтація на екологічно чисті послуги потребує тривалого часу для адаптації і виховання відповідальності. Однак, зважаючи на позитивний вплив на репутацію компанії та можливість зменшення витрат у довгостроковій перспективі, ці інвестиції є виправданими.

Перспективи розвитку сталого гостинного бізнесу в Україні і світі полягають у подальшому впровадженні інноваційних екологічних технологій, розширенні програм соціальної відповідальності та розвитку локальних економік, що допоможе не тільки зберегти природні ресурси, але й створити стійке та процвітаюче підприємство.

У контексті ресторанного господарства реалізація сталого розвитку має свої особливості:

- зменшення споживання води (раціональні системи миття, сантехніка з низьким витоком);
- оптимізація енергоспоживання (енергоефективне обладнання, LED-освітлення, системи контролю);
- мінімізація пакування, сортування та переробка відходів;
- упровадження концепцій «нуль відходів» (Zero Waste) — наприклад, в Україні вже реалізовувалися проекти в HORECA, де заклади переходили на безвідходні підходи (сортування, компостування, мінімізація упаковки) [1];
- пріоритет локальних, органічних і сезонних продуктів;
- зменшення харчових втрат (точне планування закупівель, оптимізація меню);
- альтернативні протеїни, вегетаріанські варіанти;
- відмова від надмірної упаковки, багаторазове використання;
- освітні комунікації (гості інформовані про екологічні кроки);
- використання принципів *nudge* (м'яке підштовхування) — наприклад, пропонування екологічних варіантів, таких як використання багаторазових рушників або відмова від щоденних прибирань для тих, хто не потребує цього, може бути ефективним методом підштовхування гостей до більш сталого вибору;
- ще одним шляхом підвищення статусу закладу є проведення у ньому екологічної сертифікації, керуючись міжнародними стандартами серії ISO 14000-2015 «Системи екологічного управління». Україна стала першою країною пострадянського простору, яка почала розвивати систему екологічної сертифікації та маркування, керуючись міжнародними стандартами серії ISO 14000, та увійшла до складу Global Ecolabelling Network — міжнародної організації, що об'єднує 27 сертифікаційних систем 60 країн світу та гармонізувала 43 екологічні стандарти на товари та послуги [2];
- отримання екосертифікатів — наприклад, Green Key (екологічний ярлик для готелів і ресторанів). Сертифікат Green Key надається закладам, що пройшли аудит і виконують критерії, і часто вимагає регулярного моніторингу та перевірок. Наприклад, у Києві готель Holiday Inn Kyiv отримав сертифікацію Green Key

за заходи з управління енергією, водою, відходами, соціальною відповідальністю тощо [3];

- інвестиції у «зелені» технології можуть бути досить витратними на початку, але вони часто окупувються через зниження витрат (на енергію, воду, відходи) [4].

Існують певні перепони та бар'єри стосовно впровадження заходів що підвищують статус закладів:

- висока капітальна вартість;
- недостатнє знання персоналом;
- слабе управління змінами та опір із середини;
- небажання гостей платити за «екологічні опції».

Для успішної імплементації сталих практик важлива наявність нормативного поля. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» — встановлює загальні принципи екологічної відповідальності, оцінку шкоди, компенсацію збитків (ст. 69) [5].

Методика розрахунку відшкодування збитків від наднормативних викидів, затверджена наказом Мінприроди № 639 від 10 грудня 2008 року [6].

Закон України «Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції» — встановлює адміністративні санкції за порушення норм продукції, що може впливати на екологічну безпеку. Наприклад, недопуск до перевірок може каратися штрафом у розмірі десяти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян [7].

Закон України «Про управління відходами» № 2320-IX набрав чинності 9 липня 2023 року. Незважаючи на ухвалення основного закону, його повне імплементація потребує розробки та прийняття додаткових підзаконних актів, які будуть регулювати окремі аспекти управління відходами (наприклад, нові санітарні норми для медичних відходів, які почали діяти з 1 квітня 2025 року) [8].

Законодавча база в Україні також включає перелік законів, якими оперує Державна екологічна інспекція: «Про охорону атмосферного повітря», «Про оцінку впливу на довкілля», «Про державний контроль за використанням та охороною земель» тощо [9].

У рамках Угоди про асоціацію з ЄС Україна зобов'язалася впровадити до свого законодавства стандарти ЄС із захисту довкілля. Однак виконання цієї обіцянки ускладнилося через війну з росією. Внаслідок агресії РФ екосистема країни суттєво постраждала, 23% (139 тис. кв. км) території України потенційно заміновані. Крім того, фінансування природоохоронних програм зменшилося, а постійні обстріли знищили частину інфраструктури для екологічного моніторингу [10].

Водночас Україна не припиняє зусиль у розбудові спроможності захищати довкілля. Останніми роками вдалося вдосконалити законодавство у сфері управління відходами, контролю промислового забруднення та забезпечення доступу до екологічної інформації.

Національні рамкові плани «зеленої реконструкції» та стандарти, що розробляються через міжнародні організації, зокрема UNIDO —

наприклад, план впровадження стандартів та технічних регламентів для зеленої реконструкції України [11].

Глобальні ініціативи та стандарти, зокрема Цілі сталого розвитку ООН, ISO 14001 та Green Key, відіграють важливу роль як ключові інструменти для просування екологічної відповідальності, сталого розвитку та зменшення негативного впливу на довкілля. Вони охоплюють різні сектори, від глобальної політики до бізнес-практик, і сприяють інтеграції принципів сталості в повсякденну діяльність організацій.

Цілі сталого розвитку ООН — це універсальний заклик до дій, затверджений Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році в рамках Резолюції 70/1 «Трансформувати наш світ: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року». Вони включають 17 взаємопов'язаних цілей, спрямованих на подолання глобальних викликів, таких як бідність, нерівність, зміна клімату та деградація довкілля. Кожна ціль має конкретні завдання та індикатори для моніторингу прогресу. UN SDGs застосовуються на рівні країн, компаній та індивідуумів, сприяючи інтеграції сталості в національні політики та бізнес-стратегії [12].

У сфері гостинності особливо релевантні такі цілі:

- SDG 6 — чиста вода та санітарія
- SDG 7 — доступна й чиста енергія
- SDG 8 — гідна праця та економічне зростання
- SDG 12 — відповідальне споживання і виробництво
- SDG 13 — боротьба зі зміною клімату
- SDG 14 і 15 — охорона водних та наземних екосистем

ISO 14001 — це міжнародний стандарт, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), який встановлює вимоги до систем екологічного менеджменту (Environmental Management Systems, EMS). Останнє видання (2015 рік) акцентує на циклі PDCA (Plan-Do-Check-Act) для ідентифікації екологічних ризиків, встановлення цілей та постійного вдосконалення. Стандарт допомагає організаціям зменшувати вплив на довкілля, відповідати законодавству та покращувати репутацію. Сертифікація ISO 14001 є добровільною і застосовується в галузях від промисловості до послуг.

ISO 14001:2015 — це міжнародний стандарт для систем екологічного менеджменту, який допомагає організаціям, включаючи готелі та інші об'єкти гостинності, систематично керувати екологічними ризиками, зменшувати вплив на довкілля, оптимізувати використання ресурсів (енергія, вода, відходи) та відповідати законодавчим вимогам. В індустрії гостинності стандарт особливо актуальний, оскільки готелі споживають значні обсяги ресурсів і генерують відходи, а сертифікація підвищує привабливість для екосвідомих туристів, сприяє економії витрат та інтеграції з іншими стандартами, як ISO 9001 чи Green Key.

В Україні впровадження ISO 14001 в готельному секторі є добровільним, але набирає обертів через євроінтеграцію та фокус на сталому туризмі. Хоча прямі приклади сертифікованих готелів не є масови-

ми (в основному через воєнний контекст та фокус на відновленні), ініціативи та компанії, що інтегрують стандарт.

Green Key — міжнародна екологічна сертифікація для готелів і ресторанів, які піклуються про довкілля — економлять енергію та воду, сортують сміття, використовують екологічні матеріали тощо. Сертифікат «Green Key» — це знак відповідального ставлення до природи. Програма діє у понад 80 країнах світу. Попри виклики війни, галузь гостинності активно впроваджує Green Key для відновлення туризму та підтримки громад. Станом на 2025 рік сертифіковано понад 20 об'єктів (зростання з 12 у 2024), з фокусом на Карпати, Київ та Львів. Bukovel став першим у світі сертифікованим туристичним напрямком Green Key, з 11 готелями та рестораном NUMO, розташованих на території курортного комплексу «Буковель», пройшли міжнародну екологічну сертифікацію за програмою Green Key. До вже сертифікованих RADISSON та GLACIER додалися HAY, TAVEL, HVOYA, TWINS, MOUNTAIN RESIDENCE, BUKOVEL HOTEL, BUKOVEL APART, BUKOVEL SHALE і SHELTER [13].

1.2. Екологічні тренди у ресторанному господарстві та готельному бізнесі

Екологічні тренди у ресторанному господарстві та готельному бізнесі набувають все більшої популярності, оскільки підприємства прагнуть мінімізувати свій негативний вплив на довкілля та відповідати вимогам свідомих споживачів. В умовах глобальних змін клімату та підвищення обізнаності про екологічні проблеми, організації у сфері гостинності повинні активно впроваджувати практики сталого розвитку. Далі розглянемо кілька ключових екологічних трендів, які набувають популярності.

Zero Waste (нуль відходів) та циркулярна економіка в готелях і ресторанах — це концепція, яка передбачає максимально ефективне використання ресурсів, зниження кількості відходів і повторне використання матеріалів. У ресторанному господарстві та готельному бізнесі ця концепція стає все більш актуальною, оскільки харчові відходи є однією з основних екологічних проблем. Концепція Zero Waste передбачає повну відмову від захоронення відходів на полігонах шляхом їх сортування, переробки та компостування. В Україні цей тренд активно розвивається з 2019 р. після прийняття Національної стратегії поводження з відходами до 2030 р. [14].

Згідно з дослідженням, готелі, що впровадили Zero Waste, зменшують обсяг сміття на 60–85% протягом перших двох років [15].

Ресторани та готелі активно працюють над скороченням кількості харчових відходів через точне планування меню, зменшення порцій та організацію повторного використання залишків продуктів. Для готелів важливими є також програми по переробці органічних відходів, такі як компостування або використання спеціальних біотехнологій для утилізації залишків.

Найсучасніші заклади також встановлюють спеціальні системи для контролю за кількістю відходів і створюють внутрішні політики з управління відходами. В результаті таких змін готелі та ресторани не тільки скорочують свій вуглецевий слід, але й знижують витрати на утилізацію.

Є ресторани, які функціонують як 100% безвідходні, наприклад, Nolla в Гельсінкі або Riverford at The Duke of Cambridge в Лондоні. Такий спосіб виробництва має особливу цінність для споживачів у великих містах, де тенденції розповсюджуються у дивовижному темпі, і клієнти очікують негайної відповіді на їхні потреби — не тільки у їх кулінарних виборах, але й у життєвих філософіях. Виробництво за майже повної відсутності відходів у громадському харчуванні можливе, хоча й вимагає певних інвестицій, свідомого вибору постачальників і фахівців в області есо-friendly дизайну інтер'єру. Замість того, щоб закликати до «безвідходної революції», краще впроваджувати ідею крок за кроком, пропонуючи рішення, які задовольняють ваших клієнтів і допоможуть знизити витрати на менеджмент відходів [16].

Низка провідних готелів, серед яких — Accor, Hilton, Hyatt, IHG Hotels & Resorts і Marriott International, працюють над мінімізацією впливу харчових відходів у партнерстві зі Всесвітнім фондом дикої природи (WWF) і Greenview. Разом вони розробили методологію вимірювання готельних відходів Hotel Waste Measurement Methodology v1.0, яка дозволить готелям збирати дані про відходи. Як результат, це дозволить їм встановити цілі щодо скорочення кількості відходів, щоб харчові відходи не потрапляли на звалища, де утворюється парниковий газ — метан. Мінімізація кількості метану так само важлива, як і зниження рівня CO₂. Відтак усі, хто слідує методології, будуть розраховувати, виявляти, вживати заходи і повідомляти свої дані. За задумом партнерів, після масштабування методологія допоможе розробити основу для підтримки галузевого порівняльного аналізу відходів. Зрештою готельна індустрія трансформується у більш екологічну [17].

Деякі овочі можна взагалі не чистити та готувати в шкірці — морква, картопля, бруква, різні види капусти. Це можна застосувати до всього, крім цибулі та часнику. В Amass, в Копенгагені, моркву чистили, а на основі очищення наполягали рисову горілку та вино. Чимало очищень вони компостували — мають свій сад. Тобто, вони на 100% досягли безвідходного виробництва.

В Україні пілотний проект Zero Waste впроваджено в київському ресторані Goodwine: 78% органічних відходів компостується, а пластик замінено на біорозкладний [18].

В умовах економічної нестабільності та зростання витрат на енергоресурси, використання енергоефективних технологій у готельно-ресторанному бізнесі набуває ключового значення як одна з головних стратегій сталого розвитку.

Енергетична галузь стала забруднювачем довкілля номер один через спалювання тон нафти, природного газу та вугілля. Природні

ресурси швидко вичерпуються. Тому глобальною проблемою людства стало застосування енергозберігаючих технологій. Починаючи з утеплювача, меблів та постільної білизни, закінчуючи шампунями та лосьйонами для тіла, все в готелі повинно відповідати екологічним правилам. Усі миючі засоби, мило та засоби для чищення повинні біологічно розкладатися та бути екологічно чистими. Повторне використання таких стічних вод в готелі додатково зменшує витрати. У приміщеннях потрібно встановлювати енергоефективні вікна із сертифікатом екологічності, який засвідчує відсутність виділення токсинів із пластика. На вікна бажано повішати жалюзі або штори. Вони затримають надходження холодного повітря від вікна до простору кімнати. На холодній стіні бажано встановити шафу для одягу, збільшуючи таким чином товщину стіни. Зону радіаторів опалення потрібно тримати відкритою та для збільшення тепловіддачі облаштувати екраном з фольги на стіні. Побутову електротехніку краще застосовувати класу А. Для ефективної тепловіддачі та скорочення витрат електроенергії на нагрівання електрочайника, машини для прання та посудомийної машини, бажано їх частіше чистити засобами проти накипу [19].

Сучасні готелі й ресторани активно впроваджують технології, спрямовані на економію ресурсів, завдяки чому зменшують споживання енергії, води та інших матеріалів.

Для зниження впливу на навколишнє середовище за рахунок економії води та електроенергії, і таким чином зниження загальної кількості витрат закладу готельно-ресторанної сфери, пропонується впровадження ряду ресурсозберігаючих заходів:

- у деяких випадках потік води в туалетах на одному рівні може бути додатково зменшено без шкоди для комфорту гостей, рекомендується дотримуватися межі 6 літрів на флеш;
- заклади ресторанного господарства повинні мати систему та склад персоналу для регулярної перевірки кранів на протікання і негерметичності туалетів;
- витрата води з кранів не повинна перевищувати 8 літрів за хвилину. У багатьох випадках потік води в кранах може бути додатково зменшено без шкоди для комфорту гостей. Часто зменшений потік води створюється шляхом змішування води з повітрям у водопровідних аераторах;
- також може бути прийнято рішення щодо зменшення тиску води в системі розподілу води;
- для того, щоб знизити споживання води та електроенергії, і таким чином скоротити витрати, варто використовувати посудомийні машини, що мають функцію ЕКО та витрачають не більше 3.5 л води за кошик та містять встановлені жиरोуловлювачі;
- використання професійного, а не звичайного побутового обладнання, що продовжує їх життєздатність;

- встановлення окремих лічильників води — деякі підприємства мають окремі лічильники води для кожного крана або групи приміщень. Це дає змогу отримувати більш точну інформацію щодо кількості використання води різними підрозділами підприємства та підготувати кращі цільові стратегії скорочення використання води на споживання;
- повторне використання стічних вод (стічні води можна використовувати повторно після очищення для поливу зелених насаджень підприємства);
- можливим є збір дощової води і її використання для туалетів або інших відповідних цілей, таких як зрошення зелених насаджень підприємства [20].

Ще одним популярним трендом є встановлення LED-освітлення, яке значно знижує споживання електроенергії в порівнянні з традиційними лампами. LED-лампи використовують на 85% менше енергії, ніж лампи розжарювання, працюють у понад 20 разів довше і дозволяють заощадити до 20% на оплаті електрики. LED-лампи не містять токсичних компонентів і на 100% підлягають переробці. На відміну, наприклад, від люмінесцентних ламп, до складу яких входить ртуть [21].

Крім того, ресторани та готелі впроваджують системи водоочистки, що дозволяють значно знизити споживання води та скоротити витрати на її обробку. Заклади впроваджують системи очищення води для зниження її споживання та витрат, використовуючи такі технології, як зворотний осмос (для видалення до 98% забруднень), механічна фільтрація (для видалення великих частинок), пом'якшення (для зниження вмісту солей кальцію та магнію) та системи озонування або хлорування для знезараження [22]. Це дозволяє не тільки зменшити витрати на оплату води, але й покращити її якість, що позитивно впливає на репутацію закладу та здоров'я клієнтів.

Локальні та органічні продукти стають важливою складовою стратегії сталого розвитку у сфері гостинності. Вони не тільки зменшують «вуглецевий слід» підприємства, а й сприяють розвитку місцевої економіки. Ресторани активно співпрацюють з місцевими фермерами та постачальниками, що дозволяє отримувати свіжі і якісні продукти, які не потребують великих витрат на транспортування.

Більше того, органічні продукти виробляються без використання синтетичних пестицидів, що робить їх безпечнішими для споживачів і менш шкідливими для навколишнього середовища. Використання таких продуктів також дозволяє ресторанам позиціювати себе як еко-свідомі бренди, що привертає клієнтів, котрі віддають перевагу здоровому та сталому харчуванню.

Еко-готелі тісно пов'язані з розвитком етнографічного туризму, тому гості мають можливість познайомитися з культурою і традиціями різних країн. Їжа в еко-готелях здебільшого схожа або точно така ж, як і в місцевій традиційній кухні, інші заклади, надають екстремальні

варіанти відпочинку, а саме, самостійне добування їжі. На сьогодні у світі є незвичайні готелі, які побудовано з переробленої сировини [23].

Метою концепції «Екологічний готель» є зменшення негативно-го впливу готельної промисловості на довкілля шляхом впровадження енергоефективних технологій, сприяння використанню відновлювальних джерел енергії, мінімізація викидів та відходів, інтеграція зелених практик у кожний аспект готельної діяльності [24]. Для отримання статусу «екологічно чистого», готелям необхідно отримати екологічні сертифікати.

Еко-дизайн стає ключовим елементом стратегії сталого розвитку в готелях і ресторанах. Використання екологічно чистих матеріалів для оформлення інтер'єрів, таких як перероблений пластик, дерево з сертифікацією FSC, натуральний камінь і текстиль, має низький вплив на довкілля. Крім того, еко-дизайн передбачає використання малоутильних матеріалів, що зменшує кількість відходів у процесі будівництва або ремонту.

Важливим аспектом є також екологічна упаковка. Ресторани та готелі активно відмовляються від пластикових пакетів і одноразових пластикових виробів на користь біорозкладної упаковки, паперових пакунків або упаковок із перероблених матеріалів. Наприклад, з 2018 року McDonald's поетапно відмовляється від пластикових трубочок, кришок та упаковки. Видалення пластикових трубочок скоротило використання пластику більш ніж на 1 мільярд одиниць на рік. Starbucks впровадила бамбукові кришки, паперові стаканчики з біорозкладним покриттям та заохочує клієнтів приносити багаторазові чашки. Компанія робить ставку на усвідомлене споживання, що є важливим для молодшої аудиторії. Burger King почала тестувати багаторазову упаковку та матеріали, що компостуються замість пластику (вилки, кришки, контейнери). Було запущено спільну ініціативу з TerraCycle щодо повернення упаковки. У низці країн вдалося скоротити обсяги відходів на 30–40% [25].

Введення багатократних упаковок для їжі на винос і використання багаторазових пляшок і контейнерів також дозволяє значно зменшити кількість пластикових відходів.

Цифрові технології стають важливими інструментами для оптимізації та сталого управління в ресторанному та готельному бізнесі. Цифрові рішення допомагають знижувати енерговитрати, оптимізувати процеси обслуговування та покращувати взаємодію з клієнтами.

Використання інтелектуальних систем для контролю за освітленням і кондиціонуванням дозволяє оптимізувати витрати енергії, а встановлення сонячних панелей або геотермальних систем для обігріву дозволяє зменшити залежність від викопних джерел енергії.

Використання штучного інтелекту дає змогу і численні переваги налаштувати клімат-контроль згідно з індивідуальними уподобаннями та умовами довкілля, підвищуючи комфорт гостей і зменшуючи втрати енергії порівняно з традиційними системами керування температурою, вологістю та чистотою повітря. Основні з них:

- ШІ може адаптувати клімат-контроль відповідно до переваг і звичок користувачів;
- оптимізувати енергоспоживання, знижуючи експлуатаційні витрати користувача та підвищуючи енергоефективність усієї системи;
- завдяки підключенню до Інтернету системи на базі штучного інтелекту можуть прогнозувати потреби в охолодженні/опаленні, адаптуючи систему в реальному часі для підтримки комфортного середовища в приміщенні;
- завдяки використанню датчиків та вимірювальних приладів можна контролювати якість повітря у приміщенні та адаптувати систему вентиляції для зменшення присутності забруднюючих речовин та хвороботворних мікроорганізмів, допомагаючи покращити здоров'я мешканців;
- всі виявлені дані піддаються вимірюванню, що дає точні ключові показники ефективності для цілей моніторингу та полегшує профілактичне обслуговування [26].

Також великою популярністю користуються мобільні додатки для управління харчуванням, наприклад, для замовлення їжі на винос або попереднього замовлення страв. Ці додатки дозволяють оптимізувати логістику і зменшити кількість відходів. Крім того, за допомогою цифрових інструментів ресторани можуть збирати дані про вподобання клієнтів, що дає можливість більш точно планувати закупівлю та знижувати витрати.

Використання CRM-систем допомагає ресторанним і готельним підприємствам побудувати персоналізовані відносини з клієнтами, знижуючи необхідність в надлишковому виробництві їжі або інших послуг, що в свою чергу мінімізує відходи.

1.3. Управлінські рішення щодо впровадження сталого розвитку

Управління сталим розвитком у сфері гостинності (HoReCa) вимагає системного підходу та чіткої стратегії на всіх етапах діяльності підприємства. Впровадження екологічних стандартів та сталих практик не лише допомагає зменшити негативний вплив на довкілля, але й сприяє підвищенню ефективності операцій, зміцненню бренду та залученню нових клієнтів. Ось кілька основних управлінських рішень щодо впровадження сталого розвитку в індустрії гостинності.

Стратегічне планування сталого розвитку в сфері гостинності відіграє вирішальну роль у забезпеченні тривалих результатів.

Для ефективної реалізації сталого розвитку у сфері гостинності, підприємствам слід впроваджувати наступні етапи стратегічного планування:

1. Аналіз поточного стану — оцінка ресурсів, відходів, енергоспоживання, використання води та інших екологічних аспектів діяльності підприємства.

2. Визначення екологічних цілей -встановлення конкретних цілей щодо скорочення енергоспоживання, зменшення відходів, використання органічних продуктів, впровадження сталих технологій.

3. Інтеграція сталого розвитку в бізнес-модель — розробка бізнес-плану, який включає впровадження екологічних і соціальних стандартів на всіх етапах діяльності підприємства (від закупівель до обслуговування клієнтів).

4. Визначення критеріїв вимірювання успіху — встановлення ключових показників ефективності (KPI), за допомогою яких можна відстежувати прогрес у досягненні сталих цілей.

Для реалізації стратегічного планування важливо задіяти всіх рівнів управління, забезпечити постійне вдосконалення та адаптацію стратегії відповідно до змін в екологічному середовищі та вимогах ринку.

Екологічна політика — це документ, що формулює наміри та цілі підприємства щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Вона повинна бути чітко визначена та затверджена на стратегічному рівні управління.

Ключові компоненти екологічної політики для HoReCa включають:

1. Пріоритети та зобов'язання: зобов'язання щодо зменшення енергоспоживання, водоспоживання, зниження викидів CO₂, відмови від одноразових пластикових виробів, покращення управління відходами.

2. Інтеграція сталих практик: опис стратегії щодо переходу на органічні продукти, використання відновлювальних джерел енергії, оптимізації споживання ресурсів.

3. Навчання та мотивація персоналу: визначення заходів щодо підвищення екологічної свідомості працівників, надання необхідних знань для реалізації екоініціатив.

4. Моніторинг та звітність: визначення критеріїв для моніторингу ефективності екологічних заходів і періодичне звітування про досягнуті результати.

Екологічна політика повинна бути інтегрована в загальну стратегію підприємства і підтримувана на всіх рівнях — від керівництва до лінійного персоналу.

Одним з основних факторів успіху сталого розвитку є залучення персоналу до реалізації екоініціатив. Важливо не лише мати екологічну політику на папері, але й забезпечити її практичне виконання на рівні кожного працівника.

Ключові підходами для залучення персоналу можуть бути: навчання та підвищення обізнаності, а саме: проведення тренінгів тренінгів для персоналу з питань сталого розвитку, екологічних стандартів і важливості їх виконання є важливим кроком для створення екологічно відповідального та соціально орієнтованого бізнесу в готельно-ресторанній індустрії. Це не лише підвищує імідж компанії, але й сприяє збереженню ресурсів та зменшенню екологічного впливу.

Тренінги з питань сталого розвитку та екологічних стандартів повинні бути інтерактивними, із практичними завданнями, щоб персонал не лише отримав знання, але й зміг застосувати їх у повсякденній роботі. Залучення персоналу до таких ініціатив не тільки допомагає зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й покращує імідж закладу, що особливо важливо для гостей, які все більше орієнтуються на сталий розвиток при виборі місця для проживання чи харчування.

Впровадження системи заохочень для працівників, які активно підтримують екологічні ініціативи, такі як збереження ресурсів, зменшення відходів або підвищення енергоефективності.

Заохочення можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними. Важливо комбінувати різні типи, щоб мотивувати різні категорії працівників.

Матеріальні заохочення — бонуси та премії, наприклад, виплата додаткової премії тим, хто досяг значних результатів у збереженні ресурсів або зменшенні відходів; подарунки (подарункові сертифікати, наприклад, на органічні продукти, еко-магазини, заняття спортом), екологічні гаджети (сонячні зарядні пристрої, багаторазові пляшки, термочашки тощо); оплата навчання — покриття витрат на курси або сертифікаційні програми по екології та сталому розвитку, що дозволяє працівникам отримати нові знання та розвиватися.

Нематеріальні заохочення — визнання на рівні компанії (публічне визнання досягнень працівників на зустрічах або через корпоративні канали комунікації, наприклад, нагородження «Еко-лідера місяця»); кар'єрні можливості (підвищення або включення до спеціальних екологічних ініціатив компанії); гнучкий графік (працівники, які активно підтримують екологічні ініціативи, можуть отримати можливість вибору більш гнучкого графіку роботи чи додаткові вихідні); впровадження еко-ініціатив (створення комітетів або груп, які займаються реалізацією сталих проектів на місцях, включаючи зменшення споживання енергії, управління відходами, або зміни в обслуговуванні клієнтів); підвищення екологічної свідомості через корпоративну культуру (включення сталих принципів у корпоративну культуру підприємства і заохочення всіх працівників до їх впровадження в повсякденну діяльність).

Залучення персоналу є важливим аспектом, оскільки без підтримки працівників реалізація сталих ініціатив часто стає неефективною.

Управління ланцюгами постачання з урахуванням екологічних стандартів є важливим аспектом сталого розвитку в галузі гостинності. Це охоплює не лише вибір постачальників, які дотримуються сталих практик, але й забезпечення мінімального впливу на навколишнє середовище через ефективне управління процесами закупівлі та транспортування.

Основні напрямки для впровадження екологічних стандартів у ланцюгах постачання: вибір екологічно відповідальних постачальни-

ків, встановлення критеріїв для постачальників, зокрема наявність сертифікацій (наприклад, органічні продукти, екологічна упаковка, енергоефективність); оптимізація логістики (зменшення викидів CO₂ шляхом вибору ефективних маршрутів та зменшення кількості транспортування товарів на великі відстані); переробка та повторне використання упаковки (залучення постачальників, які використовують екологічно чисту упаковку або надають можливість її повернення для повторного використання); розширення партнерств з локальними виробниками (пріоритетне співробітництво з місцевими постачальниками, що скорочує витрати на транспортування та зменшує вуглецевий слід підприємства).

1.4. Практичний досвід впровадження екологічних практик

Зростаючий інтерес до екологічних практик у готельно-ресторанному секторі свідчить про важливість сталих рішень для збереження довкілля та підвищення конкурентоспроможності підприємств. У цьому розділі буде розглянуто практичний досвід впровадження сталих практик на міжнародному рівні, а також аналіз українських ініціатив та бар'єрів, з якими стикаються підприємства при впровадженні сталих підходів.

В Україні екологічні практики почали набирати популярності останніми роками, є приклади успішних ініціатив у сфері готельно-ресторанного бізнесу: «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова» — це одна з найбільших мереж ресторанів в Україні, яка активно реалізує стратегії сталого розвитку, використовують органічні продукти, прагнуть до зменшення відходів та вивозять харчові відходи на переробку. Наприклад, відпрацьовану олію і тваринні жири здають на переробку, курячі каркаси передають в притулки для тварин, качани капусти, в яких подають фірмовий борщ у «Канопі» — відсилають на ферму, де вирощують кроликів, мушлі від устриць використовують і як посуд (наприклад, у них подають тартари в *Oxota na Ovets*), і як елемент декору (ними викладені стіни в «РибаLove» та *Mushlya Bar*). Кількість харчових відходів зменшують системно — завдяки правильно організованим процесам на кухні, від точно розрахованих обсягів закупівлі до способів оброблення та контролю списань. Здають на переробку картон, коробки тощо, що є дуже важливо для форматів «1 євро» на зразок «Білого наливу» та *Dogz&Burgerz*, які працюють з величезними обсягами продукції і відповідно тари. Залишки крафтового посуду переробляють, використовують скляні келихи й узагалі відмовилися від пластику. Наразі переходять на паперові трубочки. Майже весь документообіг компанії — електронний, без використання паперу [27].

Кав'ярня «Coffelab Roasters», м. Запоріжжя здійснює творче перетворення відходів у предмети мистецтва, побутові вироби, аксесуари, одяг тощо, збирали кришки від упаковки молока, соків та віддали їх на виготовлення лавки.

Львівський бар «Sino Experimental» використовує склянки із винних пляшок і костери (спеціальні підставки під бокали, чашки тощо) з переробленого пластику. Компостування біовідходів налагоджено в готельно-ресторанному комплексі «Premium club SPA» (курорт Буковель). Екологічно сертифіковані миючі засоби використовують у готельно-ресторанному комплексі «Premium club SPA» (курорт Буковель, Івано-Франківська область), «CUBBY Hotel» (м. Львів), гостинній садибі «Подільська родина» (с. Гайове, Вінницька область), навчально-відпочинковому комплексі «Зефір» (м. Дрогобич, Львівська область), екоцентрі «Тепла гора» (с. Черетів, Івано-Франківська область). Ресторан «Nebos.cafe» (м. Київ) запровадив металеві трубочки на вибір як альтернативу пластиковим. Надання можливості вибору є дуже гарним рішенням, особливо на початковому етапі впровадження екоініціатив, щоб побачити реакцію гостей і відкоригувати послугу [28].

Ресторанна мережа Wagamama активно впроваджує програму Zero Waste, зокрема, у її ресторанах постійно працюють над оптимізацією використання ресурсів та зменшенням харчових відходів. Вони використовують компостування, а також переробляють органічні відходи на енергію, що знижує негативний вплив на навколишнє середовище [29].

1.5. Соціальний вимір сталого розвитку у сфері гостинності

Гостинність вирізняється високим рівнем трудомісткості, інтенсивною комунікацією з клієнтами та необхідністю емоційної праці. Тому соціальна стійкість у HoReCa має особливі риси: висока залежність якості сервісу від персоналу (саме працівники створюють досвід гостя, а значить — формують репутацію підприємства, умови праці прямо впливають на якість послуг; сезонність і плинність кадрів (готелі та ресторани часто стикаються з кадровим дефіцитом, нестабільністю графіків, високою ротацією — соціальна політика знижує ці ризики); вразливість працівників (у сфері гостинності багато молоді, мігрантів, неповної зайнятості — забезпечення рівного доступу до можливостей — ключовий елемент соціальної сталості); високий рівень емоційної праці (постійна взаємодія з гостями, стресові ситуації та ненормований графік потребують програм підтримки персоналу).

Сталий розвиток у гостинності — це не про великі бюджети, а про дисципліну даних і дрібні рішення, які щодня додають бізнесу стійкості. Попри війну українські кав'ярні, невеликі готелі, фермерські сироварні та локальні пекарні працюють під подвійним тиском: кадровий дефіцит, зростання витрат і логістичні розриви з одного боку та очікування гостей щодо якості, прозорості й екологічності — з іншого. У такій реальності «зелений курс» перестає бути благородним жестом; він стає операційною необхідністю і джерелом конкурентної переваги [30].

Оцінювання рівня сталого розвитку є ключовим елементом управління підприємствами готельно-ресторанного господарства.

Воно дозволяє не лише визначити поточний стан екологічної, соціальної та економічної відповідальності закладу, але й сформуванати стратегічні напрями подальшого розвитку. Для підприємств HoReCa, діяльність яких безпосередньо пов'язана з інтенсивним використанням природних ресурсів, праці персоналу та взаємодією з місцевими громадами, система оцінювання сталості стає інструментом підвищення ефективності, конкурентоспроможності та репутаційної привабливості.

Систематичне вимірювання показників сталого розвитку сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, зменшенню ризиків, оптимізації витрат та відповідності міжнародним стандартам.

Сталий розвиток — це широка мета бути екологічно та соціально відповідальними. У сучасному управлінні гостинністю активно використовується ESG-модель (*Environmental* — навколишнє середовище; *Social* — соціальний аспект; *Governance* — управління) — це жорстка управлінська рамка з контрольними точками, процедурами, метриками і відповідальними. У гостинності, де кожна хвилина пікового завантаження перетворюється на витрати або на сервіс, саме ESG знімає рожеві окуляри: що ми міряємо, хто відповідає, чим підтверджуємо інвойсом чи лічильником, як реагуємо на інциденти, якими політиками керуємося. Без цього «сталість» лишається PR-історією.

ESG стратегія — це процес прозорості показників, які відображають як підприємство працює у трьох ключових сферах: екологічна сталість, соціальна стійкість та корпоративне управління. 3 ключові сфери ESG стратегії з показниками проілюстровано на рис. 1

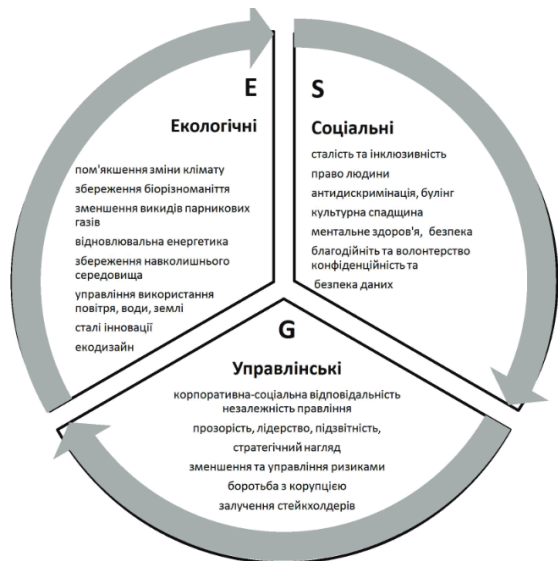


Рис. 1. Показники ESG стратегії [31].

«Досить успішно в готельно-ресторанному бізнесі просувається та реалізується концепція зеленої економіки, що відповідає критерію E (*Environmental*) та виражається в екологізації діяльності підприємств індустріїгостинності. Екологічні проблеми сьогодні знаходяться в центрі уваги багатьох представників готельного та ресторанного бізнесу. Згідно з дослідженням Корнелльського університету, близько 90% постояльців готелів, що взяли участь в опитуванні, готові запла-

тити більш високу ціну за екологічні продукти і послуги. За даними цього ж опитування, багато клієнтів готелів цікавляться проблемами захисту довкілля і усвідомлюють, що їх дії разом з функціонуванням підприємств готельного господарства, послугами яких вони користуються, здійснюють той або інший негативний вплив як на довкілля, так і на природу в цілому» [32].

Реалізація принципу S (Social) у сфері гостинності передбачає значну увагу до корпоративної соціальної відповідальності підприємств готельного і ресторанного бізнесу. Соціальна відповідальність бізнесу є показником стабільності підприємства та високого рівня його управління. Вона включає турботу про персонал, підвищення якості послуг і внесок у соціальні проекти, що сприяє не лише розвитку компанії, але й приносить користь жителям регіону та країни загалом. Соціальна відповідальність у гостинності означає інтеграцію соціальної ролі в стратегії розвитку підприємств, що забезпечує реальну користь суспільству. Це водночас покращує імідж закладу, створюючи сприятливе враження для гостей, співробітників і громади в цілому. Наприклад, практична реалізація соціальної відповідальності виявляється, зокрема, у розширенні можливостей працевлаштування та активному залученні населення до процесів розвитку підприємницької діяльності на різних рівнях. Врахування їхньої думки щодо якості послуг, цінової політики та інших аспектів роботи підприємств також сприяє досягненню цієї мети. Соціально-відповідальний підхід у діяльності сервісних підприємств формує позитивну репутацію в суспільстві. У результаті це сприяє утриманню лояльної аудиторії та залученню нових клієнтів, що є важливим складником успішного функціонування бізнесу.

З метою практичної реалізації концепції сталого розвитку у сфері гостинності виникає необхідність у формуванні чіткої та структурованої системи оцінювання результативності діяльності підприємств. Оскільки принципи сталості охоплюють екологічні, соціальні та економічні аспекти функціонування HoReCa, їх запровадження неможливе без використання кількісних і якісних індикаторів, які дозволяють виміряти досягнутий рівень відповідності задекларованим цілям. Саме тому особливої актуальності набуває застосування ключових показників ефективності, які забезпечують комплексний підхід до аналізу сталого розвитку та слугують основою для ухвалення управлінських рішень.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) сталого розвитку є важливим інструментом оцінювання результативності діяльності підприємств сфери HoReCa та відображають рівень досягнення стратегічних цілей у трьох взаємопов'язаних вимірах: екологічному, соціальному та економічному. Їх використання дає змогу кількісно та якісно оцінити вплив діяльності підприємства на довкілля, персонал, споживачів і фінансові результати, а також забезпечити комплексний підхід до управління сталим розвитком.

Екологічні KPI спрямовані на оцінювання ефективності використання природних ресурсів і рівня негативного впливу підприємства на навколишнє середовище. Одним із ключових показників є рівень споживання електроенергії на одного гостя, який дозволяє визначити енергоефективність готелю або ресторану та ефективність застосування енергозберігаючих технологій. Не менш важливим є обсяг споживання води на номер або посадкове місце, що свідчить про раціональність водокористування та доцільність впровадження водоощадних систем. Частка перероблених та повторно використаних відходів відображає рівень екологічної відповідальності підприємства та ефективність системи управління відходами. Рівень використання екологічно безпечних матеріалів і продуктів демонструє орієнтацію закладу на зменшення шкідливого впливу на довкілля та здоров'я споживачів. Обсяг викидів CO₂ є узагальнюючим показником екологічного навантаження та використовується для оцінювання вуглецевого сліду підприємства.

Соціальні KPI характеризують вплив діяльності підприємства на персонал і суспільство загалом. Рівень плинності кадрів є важливим індикатором задоволеності працівників умовами праці, ефективності системи мотивації та кадрової політики. Кількість годин навчання персоналу свідчить про інвестиції підприємства у розвиток людського капіталу та підвищення якості обслуговування. Рівень задоволеності працівників умовами праці відображає психологічний клімат у колективі та впливає на продуктивність праці. Дотримання принципів рівності та інклюзії є показником соціальної відповідальності підприємства та відповідності сучасним етичним стандартам. Участь у соціальних ініціативах і проектах місцевих громад підкреслює роль підприємства як активного учасника соціально-економічного розвитку регіону.

Економічні KPI відображають фінансову ефективність діяльності підприємства та доцільність впровадження сталих практик. Операційні витрати на одиницю послуги дозволяють оцінити рівень оптимізації ресурсів і ефективність внутрішніх процесів. Економія коштів завдяки енергоефективним заходам демонструє прямий фінансовий ефект від впровадження екологічних інновацій. Рентабельність інвестицій у сталі проекти є важливим показником економічної доцільності таких вкладень і їх впливу на фінансові результати підприємства. Зростання лояльності клієнтів та кількості повторних візитів свідчить про позитивне сприйняття сталих ініціатив споживачами та формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, застосування системи KPI сталого розвитку дозволяє інтегрувати принципи сталості у стратегічне та оперативне управління підприємством HoReCa, забезпечити прозорість діяльності, підвищити ефективність управлінських рішень і створити основу для довгострокового, збалансованого розвитку.

На міжнародному ринку готельно-ресторанного бізнесу існують конкретні приклади впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, а саме:

- міжнародний готельний оператор Accor Hotels став лідером у впровадженні соціально-відповідальних практик у готельно-ресторанному бізнесі завдяки своїй програмі «Planet 21», що спрямована на досягнення високих стандартів у питаннях екології та соціальної відповідальності. Програма включає заходи, пов'язані з управлінням відходами, енергоефективністю, використанням екологічно чистих продуктів у ресторанах, а також соціальною підтримкою співробітників та місцевих громад. Готелі Accor активно впроваджують програму «Zero Food Waste», яка дозволяє зменшити харчові відходи, а також сприяє розвитку фермерських ініціатив у місцевих громадах через закупівлю органічних продуктів [33].
- WIssotel, міжнародна мережа, що об'єднує понад 30 готелів по всьому світу. Починаючи з 1999 року, Swissotel активно співпрацює з міжнародною організацією «SOS Children's Villages», яка займається допомогою дітям, позбавленим батьківського піклування. Така підтримка включає фінансування програм соціального забезпечення, освітніх ініціатив та надання житлових умов для дітей [34].
- міжнародна мережа готелів і курортів Hilton Worldwide запроваджує програми «Travel with Purpose», що включають розвиток персоналу та підтримку громад [35].

Соціальний вимір сталого розвитку в індустрії гостинності є ключовим чинником, що визначає як успіх підприємства, так і його відповідальність перед суспільством. Він формує основу для якісного сервісу, створює позитивний імідж, зміцнює стосунки з громадами та сприяє сталому зростанню бізнесу.

Соціально відповідальні практики вже стали глобальним стандартом, а їх значення зростає разом із підвищенням вимог клієнтів і міжнародних екологічних та соціальних норм

Через високу динамічність, сезонність та інтенсивність взаємодії з клієнтами, підприємства HoReCa потребують особливої уваги до соціально відповідального управління людськими ресурсами.

Соціально відповідальне управління персоналом — це система принципів, політик і практик, спрямованих на забезпечення гідних умов праці, повагу до прав працівників, розвиток їхнього потенціалу та формування позитивної корпоративної культури. У контексті сталого розвитку воно виступає центральним елементом соціального виміру та визначає конкурентоспроможність підприємств гостинності.

Соціально відповідальне управління персоналом базується на концепціях:

- гідної праці (ILO);
- корпоративної соціальної відповідальності (CSR);
- ESG-підходів, де блок *S (Social)* охоплює права людини, рівність, інклюзію та безпечні умови праці;

- ISO 26000, що визначає етичну поведінку та відповідальність організацій щодо суспільства.

Це означає, що підприємство не лише оптимізує робочі процеси, а й забезпечує справедливі умови праці, етичну взаємодію, можливість розвитку та психологічне благополуччя персоналу.

У сфері гостинності умови праці часто характеризуються високим навантаженням, нерегулярними графіками, фізичною та емоційною напругою. Тому соціально відповідальний роботодавець забезпечує безпечне робоче середовище (відповідно до стандартів ILO: контроль ризиків, гігієна, ергономіка робочих місць, антистресові заходи); справедливу оплату та прозорі системи преміювання (система винагород має ґрунтуватися на чітких критеріях та не допускати дискримінації); гнучкі графіки роботи (особливо у ресторанах і готелях, де поширені зміни, нічні зміни та сезонність); захист трудових прав та інклюзію для всіх працівників (забезпечення рівного доступу, недопущення дискримінації за віком, статтю, етнічністю, інвалідністю).

Корпоративна культура у сфері гостинності часто базується на принципах взаємоповаги, сервісної орієнтації та командної роботи.

Елементи соціально відповідальної культури:

- антидискримінаційна політика;
- кодекс корпоративної етики;
- політика «нульової толерантності» до домагань і булінгу;
- відкриті канали зворотного зв'язку;
- внутрішні тренінги з етики та комунікацій.

Розвиток персоналу є ключовим чинником успіху у сфері гостинності.

Соціально відповідальні підприємства інвестують у програми підвищення кваліфікації; системи наставництва; внутрішні школи сервісу; онбординг для нових працівників; цифрові освітні платформи.

Багато працівників HoReCa працюють у умовах стресу, що пов'язано з високою інтенсивністю роботи; спілкуванням із гостями; конфліктними ситуаціями; необхідністю тримати емоційний баланс.

Саме тому соціально відповідальні підприємства мають впроваджувати програми: психологічної підтримки; тренінги зі стресостійкості; програми ментального здоров'я; регулярні зустрічі з HR та менеджерами з добробуту персоналу.

Управління різноманітністю є важливою складовою соціальної відповідальності. У готелях і ресторанах працюють люди різних культур, націй, вікових груп.

Підприємства готельно-ресторанної сфери мають забезпечувати:

- рівність у прийомі на роботу;
- однакові можливості для кар'єрного зростання;
- гендерну рівність;
- підтримку працівників з інвалідністю;
- адаптацію для іноземних працівників (мовні курси, інформаційні матеріали).

Інклюзивність і рівність відіграють ключову роль у соціальному аспекті сталого розвитку. У галузі гостинності ці принципи є особливо важливими, оскільки саме люди — як працівники, так і гості — становлять основу цінності створюваного продукту. Готелі й ресторани є середовищем мультикультурної взаємодії, різних національностей, вікових груп, соціальних статусів та потреб.

Тому забезпечення рівних можливостей і недискримінаційної політики стає не лише етичним імперативом, а й стратегічним чинником конкурентоспроможності підприємств HoReCa.

Інклюзивність охоплює кілька важливих аспектів:

- фізична доступність — адаптація інфраструктури (готелів, ресторанів, туристичних об'єктів тощо) для осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення. Включає облаштування безбар'єрних входів, спеціально обладнаних кімнат і санітарних приміщень, а також інших зручностей, які сприяють легшому доступу;
- інклюзивний сервіс — забезпечення послуг з урахуванням різноманітних потреб клієнтів, серед яких люди з обмеженими можливостями, представники різних культур, вікових та соціальних груп. До нього відноситься доступність меню для осіб із дієтичними потребами, багатомовне обслуговування та підготовка персоналу до розв'язання специфічних запитів;
- соціальна інклюзивність — створення рівних можливостей для всіх людей і формування комфортного та доброзичливого середовища без винятків. Це передбачає врахування соціальних, культурних і психологічних аспектів обслуговування;
- інклюзивна культура передбачає наявність освітніх програм для персоналу, які включають тренінги з інклюзивного обслуговування, підвищення рівня обізнаності щодо різноманітності клієнтів та важливості дотримання стандартів доступності й чуйності [36].

Одним із основних аспектів інклюзивності є адаптація фізичного простору, що включає:

- безбар'єрне середовище — означає, що об'єкти індустрії гостинності мають бути доступними для осіб з обмеженими фізичними можливостями, наприклад, через встановлення пандусів, ліфтів, безпечних і широких дверей, а також кімнат, обладнаних для осіб з інвалідністю;
- технічне обладнання — готелі, ресторани та інші заклади повинні мати спеціальне обладнання для людей з інвалідністю, таке як підйомники для візків, санітарні кімнати, обладнані для осіб з обмеженими можливостями, тощо;
- універсальний дизайн — це концепція створення продуктів та послуг, які можуть бути використані якомога більшою кількістю людей без необхідності в спеціалізованих адаптаціях. Наприклад, інтер'єри готелів повинні бути простими, зручними, з чіткими маркуваннями для осіб з вадами зору або слуху [37].

1.6. Бар'єри та проблеми впровадження сталого підходу в Україні

Незважаючи на значні успіхи в деяких ресторанах і готелях, в Україні все ще існують бар'єри для широкомасштабного впровадження сталих практик:

1. Відсутність чіткої нормативно-правової бази: в Україні немає єдиних стандартів чи вимог щодо екологічної відповідальності для готельного та ресторанного бізнесу. Це ускладнює процес сертифікації та створення чітких вимог для підприємств, що прагнуть втілювати сталий розвиток. Недостатня податкова чи стимулювальна політика для власників, які інвестують у енергоефективність та управління відходами.

2. Висока вартість екологічних технологій: впровадження екоініціатив, таких як енергоефективні технології, переробка відходів або використання органічних продуктів, може бути дорогим для підприємств. Для малих та середніх бізнесів це може стати суттєвою перешкодою для переходу на сталий шлях розвитку.

3. Низька екологічна свідомість серед споживачів: багато українських споживачів не готові платити більше за еко-товари та послуги, не розуміючи важливості сталого розвитку. Це ускладнює бізнесу зростання попиту на екологічно чисті продукти і послуги.

4. Проблеми з ланцюгами постачання: в Україні відсутність органічного виробництва і недостатньо розвинена інфраструктура для переробки відходів обмежують можливості для сталого управління постачанням і відходами на рівні підприємств.

5. Ризики пов'язані з воєнними діями ускладнюють довгострокове планування (страхування, інвестиційні горизонти). Пошкоджена енергетика, нестабільне електропостачання — робить складнішими інвестиції в електрообладнання, охолодження, водопостачання, резервні джерела. Взагалі постає велика потреба в реконструкції та обмежені державні ресурси — конкуренція за фінансування між секторами та пріоритетність відбудови інфраструктури.

Попри бар'єри, існують позитивні перспективи розвитку екоорієнтованих бізнес-моделей в Україні:

1. Зростання екологічної свідомості серед споживачів: навіть в умовах кризи зростає сегмент клієнтів, які обирають локальні продукти й послуги; позитивно сприймають екологічну відповідальність бізнесу; готові платити більше за прозорість і сталість. Для готелів і ресторанів це означає нові маркетингові можливості та підвищення лояльності гостей. Все більше людей усвідомлюють важливість екологічно чистих продуктів і послуг, що створює новий попит на сталий розвиток у готельно-ресторанній сфері.

2. Підтримка з боку міжнародних організацій: міжнародні організації, зокрема Європейський Союз, надають фінансову підтримку та технологічну допомогу для українських підприємств, що прагнуть впроваджувати екологічні практики. Це створює можливості для ма-

лого та середнього бізнесу. Україна рухається у напрямі гармонізації з екологічними стандартами ЄС, що стимулює:

- впровадження принципів ESG та циркулярної економіки;
- модернізацію енергоефективних технологій;
- попит на екологічну сертифікацію бізнесу (Green Key, EU Ecolabel).

Це створює довгострокову конкурентну перевагу для компаній, які першими адаптуються до нових вимог.

3. Розвиток інноваційних технологій відіграє ключову роль у впровадженні принципів сталого розвитку в ресторанному та готельному бізнесі. Сучасні енергоефективні технології, зокрема системи розумного управління енергоспоживанням, автоматизоване освітлення, використання енергоощадного обладнання та відновлюваних джерел енергії, стають дедалі доступнішими для підприємств сфери гостинності. Їх впровадження дозволяє не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а й суттєво скоротити операційні витрати.

Не менш важливим напрямом є розвиток інноваційних стратегій управління відходами, які передбачають сортування, повторне використання та переробку ресурсів, а також мінімізацію харчових відходів. У готельно-ресторанному бізнесі все більшого поширення набувають цифрові системи обліку запасів, компостування органічних відходів та співпраця з локальними переробними підприємствами. Такі підходи сприяють раціональному використанню ресурсів і формуванню екологічно відповідальної корпоративної культури.

Загалом, поєднання інноваційних енергоефективних технологій та сучасних підходів до управління відходами створює передумови для розвитку сталих бізнес-моделей у сфері гостинності, підвищує конкурентоспроможність підприємств та зміцнює їхній позитивний імідж серед споживачів і партнерів.

4. Екологічний туризм: в Україні є значний потенціал для розвитку екологічного туризму, який включає в себе органічне харчування, використання природних ресурсів та екологічні принципи в управлінні готелями та ресторанами. Це стає важливою частиною туристичної інфраструктури країни.

Внутрішній туризм в Україні дедалі більше орієнтується на:

- еко-садиби;
- зелений, агро- та slow-туризм;
- автентичний локальний досвід.

Екоорієнтовані бізнес-моделі природно відповідають цим трендам і можуть стати драйвером відновлення регіональної економіки.

У перспективі, з урахуванням змін у споживацьких звичках і підтримки з боку державних і міжнародних організацій, екоорієнтовані бізнес-моделі мають потенціал для швидкого розвитку в Україні.

Впровадження принципів сталого розвитку в індустрії гостинності України є складним, багатовимірним процесом, який відбувається в умовах значних економічних, інституційних та безпекових

викликів. Серед ключових бар'єрів визначено обмежений доступ до фінансових ресурсів, недостатній рівень розвитку екологічної та циркулярної інфраструктури, фрагментарність нормативно-правового регулювання, дефіцит фахових знань і компетенцій, а також загальну нестабільність зовнішнього середовища.

Водночас доведено, що попри наявні перешкоди, в Україні існують суттєві передумови для розвитку екоорієнтованих і соціально відповідальних бізнес-моделей у сфері гостинності. Євроінтеграційний курс держави, орієнтація на принципи «зеленого» післявоєнного відновлення, зростання ролі ESG-підходів, а також активна підтримка з боку міжнародних фінансових інституцій і донорських організацій створюють сприятливе середовище для трансформації галузі.

Обґрунтовано, що впровадження сталих практик у готельно-ресторанному бізнесі має не лише екологічний, а й виразний економічний та соціальний ефект. Раціональне використання ресурсів, енергоефективність, інклюзивність, розвиток людського капіталу та взаємодія з місцевими громадами сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зміцненню їхньої репутації та формуванню довгострокової стійкості.

Таким чином, сталий розвиток у сфері гостинності слід сприймати не як додатковий тягар для бізнесу, а як стратегічний інструмент адаптації до сучасних викликів і можливість інтеграції України у глобальний туристичний та сервісний простір. Для подальшого розвитку цієї галузі необхідний системний підхід, об'єднання зусиль держави, бізнесу та громади, а також активне впровадження інноваційних та екоорієнтованих управлінських практик.

Список використаних джерел

1. Запобігання утворенню відходів у закладах гостинності. *https://zerowaste.org.ua*. URL: https://city.zerowaste.org.ua/wiki/zapobihannya_utvorennnyu_vidkhodiv_u_zakladakh_hostynnosti (дата звернення: 06.12.2025).
2. Терещук Н.В. Вплив екологічної сертифікації на рейтинг готелів з боку клієнтів. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. Випуск 65. 2022. С. 133-137.
3. Holiday Inn Kyiv отримав сертифікацію Green Key!. *https://eba.com.ua*. URL: <https://eba.com.ua/holiday-inn-kyiv-otrymav-sertyfikatsiyu-green-key/>. (дата звернення: 06.12.2025).
4. Інвестиції в зелені технології. *Вісті.інформація.реклама*. 15.07.2024. URL: <https://i-visti.com/news/14928-nvesticyi-v-zelen-tehnologiyi.html> (дата звернення: 08.12.2025).
5. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України від 08.08.2025 № 1264-XII: станом на 7 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 11.12.2025).
6. Про затвердження Методики розрахунку розмірів відшкодування збитків, які заподіяні державі в результаті наднормативних викидів забруднюючих речовин в атмосферне повітря: Наказ від 11.05.2019 № N 639 Офіційний портал Верховної Ради України: станом на 7 груд. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0048-09#Text> (дата звернення: 11.12.2025).

7. Про державний ринковий нагляд і контроль нехарчової продукції: Закон України від 02.12.2010 № 2735-VI: станом на 21 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2735-17#Text> (дата звернення: 11.12.2025).
8. Про управління відходами: Закон України від 09.07.2023 № № 2320-IX: станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 11.12.2025).
9. Державна екологічна інспекція. Закони України. URL: <https://stolreg.dei.gov.ua/post/65> (дата звернення: 06.12.2025).
10. Олег Іванов. Майже впоралися: як Україна виконує екологічні зобов'язання з Угоди про асоціацію. *Вокс Україна*. 01.05.2025. URL: <https://voxukraine.org/majzhe-vporalysya-yak-ukrayina-vykonuye-ekologichni-zobovyazannya-z-ugody-pro-asotsiatsiyu> (дата звернення: 10.12.2025).
11. Програма зеленого відновлення промисловості Україна 2024-2028 URL: https://www.unido.org/sites/default/files/unido-publications/2024-08/UKR_Green%20industrial%20recovery%20programme%20for%20Ukraine%202024-2028_external_online%20%281%29.pdf (дата звернення: 11.12.2025).
12. Чи знаєте ви всі 17 ЦСР. Департамент економічних і соціальних питань Сталий розвиток. URL: <https://sdgs.un.org/goals> (дата звернення: 11.12.2025).
13. Ігор Бережанський. 11 готелів Буковелю пройшли міжнародний екологічний аудит Green Key. *ТСН Україна*. 06.05.2025. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/11-hoteliv-bukoveliu-proyshly-miznarodnyu-ekolohichnyu-audyt-green-key-2823002.html> (дата звернення: 10.12.2025).
14. Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 року. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/250431673> (дата звернення: 10.12.2025).
15. Seo, H., & Song, T. H. (2021). The differential motivation and context effects of cause-related marketing in the hotel industry: The moderating role of consumption value. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102721>
16. Тренд: Без відходів. Unileverfoodsolutions. URL: <https://www.unileverfoodsolutions.com.ua/natkhnennja-dlja-shefa/poradi-ta-pidkazki/trend-bez-vidkhodiv.html> (дата звернення: 15.12.2025).
17. Готелі працюють над усуненням харчових відходів. Інформаційний простір сталого розвитку. URL: <https://responsiblefuture.com.ua/accor-hilton-i-hyatt-pratsyuyut-nad-usunennyam-harchovih-vidhodiv/> (дата звернення: 15.12.2025).
18. URL: <https://vogue.ua/ru/article/culture/restorany/shef-povar-mirali-dilbazi-opovom-restorane-goodwine-i-trende-na-lokalnuyu-kuhnyu-43006.html>
19. Жила І. А. Впровадження енергозберігаючих технологій в Україні. Новітні технології у науковій діяльності і навчальному процесі: зб. тез Всеукр. наук. -практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених 18-19 берез. 2021 р. Чернівці : НУ «Чернігівська політехніка». 2021. С. 73-74
20. Головка О. М., Чорій М. В. Екологічна безпека в закладах ресторанного господарства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 6. 2016. С. 249-255
21. Чому LED-лампи найбільш ефективні. Українська Енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/chomu-led-lampy-naibilsh-efektyvni> (дата звернення: 15.12.2025).
22. Методи очищення води. Aquaphor. URL: <https://surl.li/tldypj> (дата звернення: 15.12.2025).
23. Лозова О. А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні. *Вісн. Харк. Нац. техн. ун-ту сільського господарства ім. Петра Василенка: Економічні науки*. Харків : ХНТУСГ, 2017. Вип. 185. С. 251–259.
24. Черленяк І. І., Курей О. А., Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 1(55). С. 10-18