

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO THE MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади інтеграції принципів сталого розвитку в систему менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післякризового відновлення економіки України. Розкрито зміст ESG-підходу як комплексної управлінської моделі, що поєднує екологічні, соціальні та управлінські компоненти сталості. Систематизовано наукові підходи українських і зарубіжних дослідників до управління сталим розвитком у сфері гостинності та визначено основні управлінські інструменти їх реалізації. Запропоновано систему індикаторів моніторингу сталого розвитку та обґрунтовано практичну доцільність використання ESG-інструментів для підвищення стійкості, адаптивності, репутаційного капіталу та довгострокової конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Ключові слова: сталий розвиток, ESG, готельно-ресторанний бізнес, корпоративне управління, екологічна та соціальна відповідальність, менеджмент.

УДК 642.5:005.591.452

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct88-16>

Москалюк Г.О.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
менеджменту організацій,
Одеський національний
економічний університет

Волчек Р.М.²

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
менеджменту організацій,
Одеський національний
економічний університет

Moskaliuk Hanna

Odesa National Economic University

Volchek Ruslan

Odesa National Economic University

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for integrating sustainable development principles into the management system of hotel and restaurant enterprises under martial law and post-crisis economic recovery in Ukraine. The relevance of the study is determined by the high level of environmental, social, economic and managerial risks faced by hospitality businesses due to military actions, disruption of supply chains, energy instability and changes in consumer behaviour. The ESG approach is revealed as a comprehensive management concept that integrates environmental, social and governance components and shifts the focus from short-term financial results to long-term resilience, adaptability and responsible development. The study systematizes the scientific views of domestic and foreign researchers on sustainable development management in the hospitality industry and identifies the limitations of existing approaches, which are often fragmented and insufficiently adapted to crisis and wartime conditions. Particular attention is paid to governance as a key element that ensures coherence of environmental and social initiatives through strategic planning, risk management, transparency and digitalization of management processes. A structured system of managerial mechanisms, tools and key performance indicators for monitoring sustainable development at hotel and restaurant enterprises is proposed. It is substantiated that the implementation of ESG-oriented management practices contributes to strengthening operational and financial stability, improving resource efficiency, enhancing service quality, increasing stakeholder trust and forming a sustainable competitive position of hospitality enterprises. The practical value of the research lies in the possibility of using the proposed approaches in strategic management, ESG reporting and decision-making processes aimed at ensuring sustainable development of hotel and restaurant businesses in Ukraine.

Keywords: sustainable development, ESG, hotel and restaurant business, corporate governance, environmental and social responsibility, management.

Постановка проблеми. Готельно–ресторанний бізнес в Україні функціонує в умовах системної нестабільності, зумовленої воєнним станом, трансформацією споживчої поведінки, порушенням логістичних зв'язків, енергетичними ризиками та загостренням соціальних викликів. За таких обставин підприємства галузі вимушені одночасно забезпечувати економічну життєздатність, соціальну відповідальність перед персоналом і громадами, а також мінімізувати екологічні наслідки діяльності. Традиційні підходи до менеджменту, орієнтовані переважно на короткострокову фінансову результативність, виявляються недостатньо ефективними для досягнення довгострокової стійкості бізнесу.

У цьому контексті інтеграція принципів сталого розвитку в систему менеджменту підприємств

готельно-ресторанного бізнесу набуває стратегічного значення як інструмент підвищення адаптивності, ризикостійкості та конкурентоспроможності. Водночас в Україні відсутня цілісна управлінська модель впровадження сталих практик у зазначеній сфері з урахуванням воєнних реалій, що зумовлює фрагментарність рішень та низький рівень їх управлінської ефективності. Все вищезазначене у загальному вигляді формує наукову проблему обґрунтування механізмів інтеграції сталого розвитку в менеджмент підприємств досліджуваної галузі як основи їх відновлення та довгострокового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження концепції сталого розвитку в готельно-ресторанний бізнес активно досліджується у вітчизняній та міжнародній науковій літературі.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9810-0522>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0707-6732>



Значний внесок у розробку теоретичних і практичних аспектів щодо зазначеного питання зробили як зарубіжні, так і вітчизняні вчені. Водночас характер досліджень залишається неоднорідним за рівнем теоретичної узагальненості та глибиною управлінського аналізу.

У роботі Anthimos G. [1] сталий розвиток у сфері гостинності розглядається як складова корпоративної соціальної відповідальності, що впливає на репутацію підприємств і взаємодію зі стейкхолдерами. Автор наголошує на важливості інтеграції екологічних і соціальних ініціатив у бізнес-стратегії, однак недостатньо розкриває механізми управлінської імплементації сталих принципів у кризових умовах. Публікація Seli G. [2] зосереджена на практиках сталого розвитку у сфері food & beverage. На основі управлінського досвіду міжнародних компаній розкриваються підходи до скорочення відходів, оптимізації ресурсоспоживання та формування відповідальних ланцюгів постачання. Важливим є акцент на ролі управлінського лідерства, проте відсутній системний аналіз ефективності впроваджених рішень. У дослідженні Font X. та його колег [3] сталий розвиток аналізується через систему індикаторів сталого туризму та їх вплив на конкурентоспроможність туристичних дестинацій. Автори доводять, що застосування стандартизованих показників сталості підвищує якість управлінських рішень і привабливість територій. Важливий критичний аспект проблеми представлено у роботі Syeda Tahera Sadia та співавторів [4], де досліджується «зворотний бік» сталих ініціатив у сфері гостинності. Так, формальне або неузгоджене з очікуваннями споживачів впровадження екологічних практик може призводити до співруйнування

цінності, зниження якості сервісу та втрати лояльності клієнтів. Праця Lacalle E. [5] присвячена аналізу актуальних трендів сталого розвитку в готельному бізнесі, зокрема енергоефективності, цифрових рішень, управління водними ресурсами та залучення персоналу до екологічних ініціатив.

Вітчизняні дослідження у сфері сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, на нашу думку, перебувають на стадії поступового формування наукового дискурсу. Українські науковці здебільшого зосереджуються на аналізі екологічних аспектів діяльності підприємств, окремих питаннях соціальної відповідальності та використання інноваційних технологій. У їхніх дослідженнях спостерігається зростаючий інтерес до впровадження принципів сталого розвитку у готельно-ресторанний бізнес, що зумовлено не лише глобальними екологічними та соціальними викликами, а й критичними наслідками вторгнення РФ в Україну. Вагомий внесок у розвиток теоретичних і практичних підходів зробили такі дослідники, як П. Горішевський, О. В. Дишкатюк, О. М. Коротич, Д. Липовий, Т. Лисюк, М. Паньків, Е. В. Поплавський, О. Світлинець, Л. А. Тітомир, Ю. О. Халілова-Чуваєва, І. Ховрак та інші. Вивчивши науковий доробок українських вчених [6–11], сформуємо порівняльну матрицю наукових підходів до управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу (табл. 1).

Аналіз даних табл. 1 свідчить про домінування екологічно та інноваційно орієнтованих підходів до сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, тоді як соціальні та управлінсько-стратегічні інструменти інтегруються фрагментарно. Більшість досліджень зосереджуються на окремих складових сталості, що обмежує можливості формування цілісної

Таблиця 1

Порівняльна матриця наукових підходів до управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу (український досвід)

№ з/п	Автори	Домінуючий управлінський підхід	Управлінські інструменти, що пропонуються	Основні результати авторів
1	2	3	4	5
1	Світлинець О., Горішевський П., Халілова-Чуваєва Ю. [6]	Інноваційно-орієнтований, соціально відповідальний	«Зелені» ініціативи, соціальні програми, інновації в сервісі	Підвищення конкурентоспроможності та іміджу підприємств; посилення соціальної складової управління
2	Лисюк Т. [7]	Комплексний підхід до сталого розвитку	Інноваційні управлінські рішення, інтеграція економічних, екологічних і соціальних інструментів	Формування передумов для довгострокової стійкості бізнесу
3	Тітомир Л.А., Коротич О.М., Халілова-Чуваєва Ю.О.[8]	Екологічно орієнтований	Енерго- та ресурсозбереження, екологічні стандарти, «зелені» технології	Зменшення негативного впливу на довкілля; підвищення ресурсоефективності
4	Поплавський Е. В. [9]	Системний управлінський підхід	Стратегічне планування сталого розвитку, координація управлінських функцій	Підвищення узгодженості управлінських рішень у сфері сталого розвитку

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
5	Ховрак І. [10]	Аналітико-орієнтований	Статистичний аналіз, економетричні моделі, кількісні індикатори	Обґрунтування впливу сталого розвитку на економічні результати діяльності
6	Паньків М., Липовий Д. [11]	ESG-орієнтований, стратегічний	ESG-індикатори, інноваційні тренди, стратегічні управлінські рішення	Підвищення інвестиційної привабливості та стратегічної стійкості підприємств

Джерело: складено авторами

системи менеджменту сталого розвитку, особливо в умовах кризових та воєнних трансформацій.

Отже, незважаючи на наявність значного міжнародного досвіду, а також вагомий внесок українських науковців у дослідження питань посилення сталості підприємств готельно-ресторанного бізнесу, деякі теоретичні та практичні аспекти все ще залишаються недостатньо дослідженими. Серед них – питання адаптації світових практик до умов функціонування українського бізнесу, адаптація сталих практик до специфіки малих і середніх підприємств, інтеграція ESG-факторів у стратегії управління підприємствами, а також оцінка впливу сталих ініціатив на фінансові результати та конкурентоспроможність підприємств у умовах воєнного та поствоєнного відновлення. Недостатньо дослідженим, на нашу думку, залишається питання, яким чином підприємства з обмеженими фінансовими та управлінськими ресурсами можуть ефективно інтегрувати екологічні, соціальні та економічні аспекти сталого розвитку у щоденну діяльність. Тому вважаємо необхідним посилити та продовжити наявні дослідження, сконцентрувавшись на обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розроблення практичних підходів до інтеграції принципів сталого розвитку в систему менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням сучасних соціально-економічних та безпекових викликів.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка практичних підходів до інтеграції принципів сталого розвитку в систему менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації, екологічної нестабільності та соціально-економічних викликів концепція сталого розвитку стає основним фактором успіху для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які щодня взаємодіють із великою кількістю клієнтів, природних ресурсів та партнерських структур, що робить їхній вплив на економічне, соціальне та екологічне середовище особливо значущим. Сталий розвиток в індустрії гостинності передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та економічних аспектів (ESG) у всі бізнес-процеси, що включає не лише дотримання екологічних стандартів, а й побудову відповідального бізнесу, орієнтованого на довгострокову

ефективність, репутацію та взаємодію з громадою. При цьому менеджмент повинен системно інтегрувати принципи сталого розвитку від закупівель і енергозбереження до внутрішньої політики щодо персоналу та взаємодії з клієнтами. Міжнародний досвід демонструє різноманітні ефективні підходи, серед яких особливо виділяються сертифікаційні програми Green Key [12], LEED, ISO 14001 та Travelife, що передбачають комплексний аудит енергоспоживання, водокористування, управління відходами та оцінку соціальної відповідальності підприємства і дозволяють міжнародним мережам, таким як Marriott, Hilton та Accor, системно інтегрувати ESG-принципи та підвищувати конкурентоспроможність.

Значну роль у зазначених процесах відіграють енергоефективні технології, включаючи системи «розумного» освітлення, рекуператори тепла та сенсорні водозмішувачі, що зменшують витрати енергії й води на 15–30% порівняно з традиційними підходами, а також соціальні практики, зокрема працевлаштування людей з інвалідністю, залучення місцевих жителів та підтримка соціальних програм, що підвищує лояльність споживачів та формує позитивний імідж підприємства. Економічна адаптивність включає впровадження цифрових систем управління, антикризових стратегій та інвестиції в навчання персоналу, що забезпечує стійкість бізнесу навіть у кризових умовах. Міжнародні дослідження вказують, що комплексне впровадження сталого розвитку підвищує продуктивність ресурсів на 10–25% та лояльність клієнтів на 15–20% [12].

Вважаємо, що в Україні процес впровадження сталого розвитку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу перебуває на стадії формування. Деякі підприємства реалізують окремі екологічні ініціативи, такі як сортування відходів, використання локальних продуктів, зменшення пластику та енергоефективні технології, проте системного підходу на рівні галузі поки що немає. Основними бар'єрами є фінансові обмеження, брак кваліфікованого персоналу, відсутність державних стимулів, а також кризові фактори, зокрема повномасштабне вторгнення та економічна нестабільність, що обмежує інвестиційні можливості. Незважаючи на це, зростання екологічної свідомості споживачів та підвищення європейських стандартів стимулюють українські підприємства до поступового впровадження сталого розвитку через поетапну модернізацію енергоефективних систем, створення

внутрішніх політик корпоративної соціальної відповідальності, активну роботу з локальними громадами та цифровізацію управлінських процесів тощо.

Аналіз світового та національного досвіду свідчить, що ефективна інтеграція принципів сталого розвитку у підприємства індустрії гостинності можлива за умови комплексного підходу (рис. 1), адаптації міжнародних практик до національних умов та врахування кризових (воєнних та економічних) викликів, що визначає основні напрями подальшого розвитку галузі.

Оцінка ефективності впровадження сталого розвитку на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є критично важливою для контролю прогресу та коригування управлінських стратегій, і вона потребує застосування комплексного науково-методичного підходу, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, системний підхід, порівняльні дослідження та оцінку ризиків. Основними індикаторами для моніторингу сталого розвитку на підприємствах сфери гостинності слугують:

- екологічні показники – обсяг споживаної води та енергії на одного клієнта; частка екологічно сертифікованих та локальних постачальників; обсяг, рівень сортування та утилізації відходів;

- соціальні показники – плинність персоналу; індекс задоволеності гостей; рівень задоволеності персоналу; рівень залученості персоналу (зокрема участь у соціальних програмах); частка працевлаштованих людей з інвалідністю та інших уразливих груп; середня кількість годин навчання на одного працівника на рік а також активність у підтримці локальних громад;

- економічні показники – операційна рентабельність; обсяг інвестицій та окупність інвестицій у сталі та ESG-проекти; частка повторних клієнтів; дохід на номер; вплив сталого розвитку на підвищення лояльності клієнтів та конкурентоспроможності.

Для готельно-ресторанного бізнесу критично важливою є не кількість індикаторів, а їх управлінська керованість. Практика ESG показує, що оптимально використовувати 10–15 ключових KPI, інтегрованих у систему управлінської звітності, мотивації керівників і стратегічного планування.

Для моніторингу та аналізу використовуються цифрові системи управління ресурсами, такі як Energy Management System та Waste Tracking, регулярні аудити та звітність за міжнародними стандартами ISO 14001, Green Key або Travelife, а також інтегровані методики оцінки ESG-ініціатив через поєднання фінансових та нефінансових показників, що дозволяє виявляти слабкі місця, приймати обґрунтовані управлінські рішення та оптимізувати витрати. Практичне значення такого підходу полягає у забезпеченні об'єктивної оцінки прогресу підприємства у трьох вимірах сталого розвитку – екологічному, соціальному та економічному, підвищенні репутації підприємства, створенні конкурентних переваг на національному та міжнародному ринках, а також у формуванні надійної основи для стратегічного планування та адаптації до кризових викликів, включно з економічною нестабільністю та воєнними умовами, що робить інтеграцію принципів сталого розвитку не лише бажаною, а й необхідною умовою довгострокової стійкості



Рис. 1. Комплексний підхід щодо інтеграції принципів сталого розвитку в менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено авторами

готельно-ресторанного бізнесу. У табл. 2 систематизовано основні механізми та інструменти інтеграції сталого розвитку в менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу за економічним, екологічним та соціальним напрямками.

Наведена система управлінських механізмів та інструментів інтеграції ESG-підходів у менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу демонструє, що сталий розвиток доцільно розглядати не як сукупність окремих ініціатив, а як цілісну управлінську модель, в основі якої лежить ефективне корпоративне управління. Саме якість управлінських рішень, прозорість, ризик-менеджмент і цифровізація формують передумови для результативної реалізації екологічних і соціальних практик. Узгоджене застосування інструментів ESG сприяє підвищенню стійкості, адаптивності та репутаційного капіталу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що є критично важливим в умовах воєнного стану та післякризового відновлення економіки України.

Практична інтерпретація наведеної нами системи управлінських механізмів та інструментів інтеграції принципів сталого розвитку в менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу проводилася на базі даних закладу ресторанного бізнесу – ресторану YUG, який функціонує в Одеському регіоні й випробовує у своїй діяльності негаразди, пов'язані із військовими діями та економічною нестабільністю (табл. 3).

SNW-аналіз діяльності ресторану YUG (табл. 3) показав, що однією із слабких сторін діяльності зазначеного ресторанного закладу є те, що він потерпає від блекаутів. Частково проблема

відсутності світла вирішується за рахунок використання декількох генераторів. Між тим, використання генераторів пов'язано із наявністю шуму й є вкрай витратним для ресторанного закладу, оскільки генератори споживають чимало бензину й цикл їхньої роботи полягає в тому, що безперервно вони можуть працювати чотири години, а потім треба робити технологічну перерву задля збереження роботи моторів, що призводить до незручностей в роботі ресторану – перепідключення генераторів викликає збої в роботі обладнання. Висока витратність утримання генераторів негативно впливає на фінансову результативність, тому доцільно економічно обґрунтувати доцільність придбання електричної станції, яка б дозволила заощадити на купівлі бензину й підвищила б стабільність роботи ресторану YUG у довгостроковій перспективі. Співбесіда із управлінським персоналом показала, що ресторан на 3000 посадкових місць, який працює 7 днів на тиждень з 9.00 до 22.00 й для його безперебійної роботи необхідно закупити електричну станцію на 150 кВт та зарядний пристрій для неї потужністю 40 кВт. Такий пристрій дозволить заряджати станцію 4 години, що є корисним для літій-залізо-фосфатних акумуляторів (LiFePO₄) й здійснення зарядки можливо робити у ті часи, коли ресторан не працює. Інвестиційні витрати складають 5,287 млн. грн.

Оцінка доцільності закупівлі електричної станції та зарядного пристрою до неї ґрунтується на прогнозуванні чистого доходу від надання послуг з харчування рестораном YUG (табл. 4). За даними галузевих досліджень, масовані відключення

Таблиця 2

Система управлінських механізмів та інструментів інтеграції принципів сталого розвитку в менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу

ESG-вимір	Ключові управлінські механізми	Інструменти та управлінські рішення	Очікувані управлінські та бізнес-ефекти
Економічний/ Governance (G)	Корпоративне та антикризове управління; стратегічне планування; управління ризиками та комплаєнсом; прозорість і підзвітність; цифровізація управління	ERP- та CRM-системи; управлінський облік і контролінг; політики ризик-менеджменту та внутрішнього контролю; ESG-звітність; диверсифікація ланцюгів постачання	Підвищення якості управлінських рішень; зниження управлінських і операційних ризиків; зростання фінансової стійкості; довіра інвесторів і партнерів; адаптивність у кризових та воєнних умовах
Екологічний/ Environmental (E)	Управління ресурсоефективністю; екологізація операційної діяльності; екологічний менеджмент і стандартизація	Системи енергоменеджменту; LED-освітлення; моніторинг споживання води й енергії; управління відходами; сертифікація ISO 14001, Green Key, LEED	Скорочення ресурсних витрат; зменшення негативного впливу на довкілля; операційна ефективність; формування «зеленого» бренду та підвищення лояльності споживачів
Соціальний/ Social (S)	Корпоративна соціальна відповідальність; розвиток людського капіталу; управління залученістю персоналу; взаємодія зі стейкхолдерами	Програми навчання і розвитку; етичні кодекси; системи мотивації та wellbeing; партнерство з громадами; благодійні та соціальні ініціативи	Зниження плинності кадрів; підвищення якості сервісу; зростання задоволеності гостей; соціальна стійкість і репутаційний капітал бізнесу

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

SNW-аналіз господарської діяльності ресторану YUG

№	Стратегічний фактор	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	Унікальна локація «біля моря», сильний південний бренд	9	–	–
2	Великий банкетний потенціал та event-служба	9	–	–
3	Середземноморсько-південна кухня, винна карта, гастрономічна концепція	8	–	–
4	Онлайн-присутність	8	–	–
5	Інфраструктурні переваги	8	–	–
6	Цінова політика	–	6	–
7	Великий асортимент меню та банкетних опцій	–	6	–
8	Сезонність попиту	–	5	–
9	Формат великого ресторану й івентів у воєнний час	–	5	–
10	Висока вразливість до ризиків воєнного часу (безпека, ланцюги постачання, попит)	–	–	3
11	Обмежена кількість паркомісць відносно місткості	–	–	3
12	Операційні складнощі при великому меню в умовах дефіциту	–	–	3
13	Залежність від банкетів та весіль	–	–	4

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 4

Прогноз доходів ресторану YUG (без ПДВ), тис. грн

№	Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1	Прогнозований темп інфляції, %	9,2%	6,6%	5%
2	Враховано сезонність роботи ресторанних закладів – у теплий сезон генерується близько 55–60% річного доходу, а в холодний – 40–45%			
3	Прогнозований річний дохід із урахуванням сезонності, інфляційного зростання цін в Україні та втрат від відключень світла й порушенням безперебійності роботи ресторану, тис. грн	78 600,0	84 000,0	88 000,0
4	Приріст доходу завдяки використанню резервного живлення від електричної станції	6000,0 (або 10%)	4000,0 (або 5%)	2000,0 (або 2%)
5	Прогнозований дохід із урахуванням безперебійної роботи ресторанного закладу (з 9.00 до 22.00)	84 600,0	88 000,0	90 000,0

Джерело: власна розробка авторів

світла знижували виручку закладів на 20–30% у постраждалих дні [13]. Впровадження автономної енергосистеми впливає на доходи опосередковано – забезпечує безперебійну роботу. Зокрема, в зимові місяці 2025–2026 рр. наявні перебої електропостачання. Без резервного живлення ресторан втрачав би частину виручки. З батареєю зазначених втрат не буде. Отже, додатковий дохід, згенерований завдяки автономному живленню, – є повернута сума, яку інакше заклад недоотримав би. Щодо реальних прогнозів втрат доходів ресторану у період блекаутів, за офіційними статистичними даними [13], як вже зазначалося, падіння витрат ресторанів на початку масових відключень сягало 20–30%, але частину цього могли компенсувати генератори. Ми взяли консервативні оцінки (приблизно 10% втрат взимку) для розрахунку.

Оцінимо ефективність запропонованого інвестиційного проєкту (табл. 5) з впровадження резервного живлення ресторану YUG за допомогою електричної станції обсягом 150 кВт/г із акумуляторами

типу літій-залізо-фосфат (LiFePO_4). Ставку дисконтування взято на рівні 21% річних у гривні.

Дані табл. 5 свідчать, що загальний приведений грошовий потік від надання послуг в ресторані YUG за умов використання електричної станції складає 38,5 млн. грн. Для оцінки ефективності запропонованого заходу нами розраховано чистий приведений дохід (NPV – 33,2 млн. грн) та термін окупності (ТО – 5 місяців). Отже, ми бачимо, що запропонований інвестиційний проєкт з електрифікації ресторану YUG завдяки використанню резервного живлення під час блекаутів є інвестиційно привабливим.

Розрахуємо обсяги зменшення шкідливих викидів, які чинить бензиновий генератор (табл. 6).

Зазначимо, що окрім викидів вуглекислого газу CO_2 , такий генератор також викидає чадний газ (CO), оксид азоту (NO_x) та інші незгорілі вуглеводні та дрібні тверді частинки. На цей час в ресторані працюють 3 бензинові генератори потужністю 25 кВт кожний. Споживання бензину на годину у

Таблиця 5

Інформація для аналізу ефективності інвестиційного проекту, тис. грн

Показники	Роки		
	2025	2026	2027
1. Прогнозований чистий дохід	84 600,0	88 000,0	90 000,0
2. Поточні витрати	63 446,0	66 624,8	68 264,0
3. Амортизація	6 100,0	5 600,0	5 100,0
4. Прибуток до оподаткування	15 054,0	15 775,2	16 636,0
5. Чистий прибуток	12 344,3	12 935,7	13 641,5
6. Чисті грошові надходження (3+5)	18 444,3	18 535,7	18 741,5
7. Коефіцієнт приведення	0,8264	0,683	0,5645
8. Чисті грошові надходження приведені	15 242,35	12 659,86	10 579,59
9. Сумарні чисті грошові надходження приведені	15 242,35	27 902,21	38 481,8

Джерело: власні розрахунки авторів

Таблиця 6

Розрахунок прогнозного зменшення викидів CO₂, CO, NO_x та сплаченого екологічного податку рестораном YUG у 2025 році

№ з/п	Показники	3 бензинові генератори, потужністю 25 кВт кожний	Електрична зарядна станція потужністю 150 кВт
1	Обсяг споживання бензину, л	45 740 літрів	0
2	1 л бензину = 2,3 кг викидів двоокису вуглецю CO ₂ 1 л бензину = 50 г викидів чадного газу CO 1 л бензину = 8 г викидів оксиду азоту NO _x		
3	Обсяг викидів двоокису вуглецю (CO ₂), т	105,11 т	0
4	Ставка екологічного податку за 1т викидів CO ₂ , грн (п. 243. 4 ПКУ)	30	30
5	Сума екологічного податку за викиди двоокису вуглецю (CO ₂) до сплати, грн	3153,3	0
6	Обсяг викидів чадного газу (CO), т	2,285	—
7	Ставка екологічного податку за 1т викидів CO, грн (п. 243. 4 ПКУ)	Не встановлено	Не встановлено
8	Обсяг викидів оксиду азоту (NO _x), т	0,3656	0
9	Ставка екологічного податку за 1т викидів NO _x , грн (п. 243. 4 ПКУ)	2574,43	2574,43
10	Сума екологічного податку за викиди оксиду азоту NO _x до сплати, грн	941,21	0
11	Загальна сума екологічного податку, грн	4094,51	0

Джерело: розраховано авторами на підставі власного професійного судження та нормами п. 235.4 Податкового кодексу України [14]

розрахунку на один генератор при 100% навантаженні складає 9 літрів на годину. Якщо врахувати, що у 2025 році в Одесі майже півроку не вимикали електроенергію, то розрахунок екологічних небезпечних викидів, які здійснюють генератори в атмосферу, розраховувався за 6 місяців.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що інтеграція принципів сталого розвитку в менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу є не лише елементом сучасної управлінської парадигми, а й критичною умовою забезпечення їх життєздатності в умовах воєнного стану та системної нестабільності в Україні. Доведено, що фрагментарне впровадження екологічних або соціальних ініціатив без належного управлінського та стратегічного підґрунтя не забезпечує довгострокової стійкості бізнесу. Натомість саме

комплексний ESG-підхід, інтегрований у корпоративне управління, ризик-менеджмент і стратегічне планування, створює передумови для підвищення адаптивності підприємств, зниження операційних ризиків та зміцнення їх конкурентних позицій.

Окремого наукового інтересу потребує дослідження ролі державної політики, муніципальних програм і міжнародної донорської підтримки у стимулюванні сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на обґрунтування механізмів публічно-приватного партнерства, податкових і фінансових стимулів, а також формування галузевих стандартів сталого розвитку, що сприятимуть масштабуванню успішних управлінських практик та прискоренню інтеграції України у європейський простір сталого та відповідального бізнесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Anthimos G. Hospitality sustainability and corporate social responsibility. *Ehotelier*. 2025. URL: <https://insights.ehotelier.com/insights/2025/03/24/hospitality-sustainability-and-corporate-social-responsibility-csr/> (дата звернення: 02.12.2025).
2. Seli G. A Key ingredient: management company leaders share approaches to F&B sustainability. *Lodgingmagazine*. 2026. URL: <https://lodgingmagazine.com/a-key-ingredient-management-company-leaders-share-approaches-to-fb-sustainability/> (дата звернення: 02.12.2025).
3. Font X., Torres-Delgado A., Crabolu G., Palomo Martinez J., Kantenbacher J., Miller G. The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: the European Tourism Indicator System. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. № 31(7). Pp. 1608–1630. URL: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910281> (дата звернення: 02.12.2025).
4. Syeda Tahera Sadia, Veena Tewari, Amitabh Mishra, Shaik Mastanvali, Orlando W. Eduria, Mareena Abraham. The dark side of green: how sustainability initiatives trigger value co-destruction in hospitality services. *Advances in Consumer Research*. 2025. № 2(5). Pp. 758–765. URL: <https://acr-journal.com/article/the-dark-side-of-green-how-sustainability-initiatives-trigger-value-co-destruction-in-hospitality-services-1744/> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Lacalle E. The best sustainability trends and initiatives for hotels. *Mews*. 2021. URL: <https://www.mews.com/en/blog/sustainability-in-hotels> (дата звернення: 29.11.2025).
6. Світлиць О., Горішевський П., Халілова-Чуваєва Ю. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153> (дата звернення: 01.12.2025).
7. Лисюк Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97> (дата звернення: 02.12.2025).
8. Тітомир Л. А., Коротич О. М. Халілова-Чуваєва Ю. О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. 2021. Т. 13, Вип. 3. С. 88–93. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_3_11 (дата звернення: 30.11.2025).
9. Поплавський Е. В. Підходи до управління сталим розвитком підприємств готельно-ресторанних послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2024. № 21. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.88-19> С. 111–115 (дата звернення: 30.11.2025).
10. Ховрак І. Управління сталим розвитком закладів готельного бізнесу: статистичний та економетричний аналіз. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т. 3, № 2. С. 286–298. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219714> (дата звернення: 30.11.2025).
11. Паньків М., Липовий Д. Інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації. *Грааль Науки*. 2022. № 14–15. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.006> (дата звернення: 29.11.2025).
12. Green Key Global. Офіційний сайт програм сертифікації сталого розвитку в індустрії гостинності. URL: <https://www.greenkey.global/> (дата звернення 02.12.2025).
13. Тарасовський Ю. Ракетні обстріли та відключення світла обвалили виторг ресторанів та кафе – дослідження Poster. *Forbes Ukraine*. 10 листопада 2022. URL: <https://forbes.ua/news/raketni-obstrilita-vidklyuchennya-svitla-obvalili-viruchku-restoraniv-ta-kafe-doslidzhennya-poster-10112022-9668> (дата звернення: 29.11.2025).
14. Податковий кодекс України № 2755-VI із змінами станом на 01.01.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 30.11.2025).

REFERENCES:

1. Anthimos G. (2025) Hospitality sustainability and corporate social responsibility. *Ehotelier*. Available at: <https://insights.ehotelier.com/insights/2025/03/24/hospitality-sustainability-and-corporate-social-responsibility-csr/> (accessed December 02, 2025).
2. Seli G. (2026) A Key ingredient: management company leaders share approaches to F&B sustainability. *Lodgingmagazine*. Available at: <https://lodgingmagazine.com/a-key-ingredient-management-company-leaders-share-approaches-to-fb-sustainability/> (accessed December 02, 2025).
3. Font X., Torres-Delgado A., Crabolu G., Palomo Martinez J., Kantenbacher J., Miller G. (2023) The impact of sustainable tourism indicators on destination competitiveness: the European Tourism Indicator System. *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 31(7), pp. 1608–1630. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1910281> (accessed December 02, 2025).
4. Syeda T. S., Veena T., Amitabh M., Shaik M., Orlando W. E., Mareena A. (2025) The dark side of green: how sustainability initiatives trigger value co-destruction in hospitality services. *Advances in Consumer Research*, vol. 2(5), pp. 758–765. Available at: <https://acr-journal.com/article/the-dark-side-of-green-how-sustainability-initiatives-trigger-value-co-destruction-in-hospitality-services-1744/> (accessed November 30, 2025).
5. Lacalle E. The best sustainability trends and initiatives for hotels. *Mews*. 2021. URL: <https://mews.com/en/blog/sustainability-in-hotels> (accessed November 29, 2025).
6. Svitlynets O., Gorishevskyy P., Khalilova-Chuvaeva Yu. (2024) Innovatsiini stratehii v upravlinni hotelno-restorannymy posluhamy: vid zelenykh iniatsiyv do sotsialnoi vidpovidalnosti [Innovative strategies in the management of hotel and restaurant services: from green initiatives to social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153> (accessed December 01, 2025).
7. Lysiuk T. (2025) Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia staloho rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovative approaches to ensuring sustainable development of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97> (accessed December 02, 2025).

8. Titomyr L. A., Korotych, O. M. Khalilova-Chuvaieva Yu. O. (2021) Ekolohizatsiia hoteliv yak napriam rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Greening hotels as a direction for the development of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Food industry economics*, vol. 13(3), pp. 88–93. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2021_13_3_11 (accessed November 30, 2025).

9. Poplavskyi E.V. (2024) Pidkhody do upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannykh posluh [Approaches to managing the sustainable development of hotel and restaurant services enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, vol. 21, pp. 111–115. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.88-19> (accessed November 30, 2025).

10. Khovrak I. (2020) Upravlinnia stalym rozvytkom zakladiv hotelnoho biznesu: statystychnyi ta ekonometrychnyi analiz [Management of sustainable development of hotel businesses: statistical and econometric analysis]. *Restoranni i hotelnyi konsal'tynh. Innovatsii – Restaurant and hotel consulting. Innovations*, vol. 3(2), pp. 286–298. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219714> (accessed November 30, 2025).

11. Pankiv M., Lypovyi D. (2022) Innovatsiini trendy rozvytku pidpriemstv industrii hostynnosti v konteksti

ESG-transformatsii [Innovative trends in the development of hospitality industry enterprises in the context of ESG transformation]. *Hraal Nauky – Grail of Science*, vol. 14–15, pp. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.006> (accessed November 29, 2025).

12. Green Key Global. Ofitsiinyi sait proqram sertyfikatsii staloho rozvytku v industrii hostynnosti [Official website for sustainable development certification programs in the hospitality industry]. Available at: <https://www.greenkey.global/> (accessed December 02, 2025).

13. Tarasovskyi Yu. (2022) Raketni obstrily ta vidkliuchennia svitla obvalyli vytorh restoraniv ta kafe – doslidzhennia Poster [Rocket attacks and power cuts have caused a collapse in restaurant and café revenues, according to a study by Poster]. *Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/news/raketni-obstrili-ta-vidklyuchennya-svitla-obvalili-viruchku-restoraniv-ta-kafe-doslidzhennya-poster-10112022-9668> (accessed November 29, 2025).

14. Podatkovyi kodeks Ukrainy № 2755-VI iz zminamy stanom na 01.01.2026. [Tax Code of Ukraine № 2755-VI, as amended as of January 1, 2026.]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (accessed November 30, 2025).

Дата надходження статті: 05.01.2026

Дата прийняття статті: 22.01.2026

Дата публікації статті: 23.02.2026