

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2026-93-24>  
УДК 640:658.5:005.591.6

**Стеблюк Н.Ф.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Університет митної справи та фінансів  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4488-769X>

**Юдіна О.І.**

доктор економічних наук, професор,  
Університет митної справи та фінансів  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3699-5321>

**Небаба Н.О.**

доктор економічних наук, професор,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1264-106X>

**Stebliuk Natalia, Yudina Olena**

University of Customs and Finance

**Nebaba Nataliia**

Oles Honchar Dnipro National University

## ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОПЕРАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO THE OPERATIONAL ACTIVITIES OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES

*В статті досліджено наукові підходи та концептуальні засади сталого розвитку, адаптовані до специфіки функціонування сегмента HoReCa та туристичного бізнесу. Акцентовано увагу на необхідності дотримання триєдиної концепції, що передбачає гармонізацію екологічних, соціальних та економічних вимірів у структурі загальної стратегії управління підприємств для забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності та соціальної відповідальності. Інструментарій діаграм Венна дав змогу візуалізувати зони взаємного впливу економічних, екологічних та соціальних чинників. Такий підхід підкреслює системний характер їхньої взаємодії при формуванні стратегії сталого розвитку суб'єктів гостинності. Сформовано розширену матрицю TOWS-аналізу, яка інтегрує елементи сталого розвитку в бізнес-процеси, шляхом виокремлення інноваційного потенціалу та операційної діяльності підприємства як внутрішніх детермінант, тоді як ринкова кон'юнктура та сегменти споживачів інтерпретуються як ключові зовнішні фактори впливу. Запропоновано практичні рекомендації щодо оцінки рівня систематизації діяльності бізнесу в контексті сталого розвитку та запропоновано відповідну шкалу для визначення ступеня інтеграції етичних і екологічних стандартів у бізнес-практику підприємств. Для забезпечення послідовності та результативності впровадження сталих практик представлено логічну схему формування проєктів на основі інтеграції принципів сталого розвитку в операційну діяльність підприємства індустрії гостинності. Адаптація такої структури моделі сталості до галузевої специфіки дозволяє сформувати оптимальний стратегічний набір компонентів залежно від зовнішніх викликів та внутрішніх ресурсних можливостей суб'єктів індустрії гостинності. Отримані результати свідчать про необхідність переходу до сталих моделей господарювання та окреслюють перспективи подальших наукових пошуків у напрямі емпіричної перевірки результативності стратегічних рішень.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, готельно-ресторанний бізнес, туристичний бізнес, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, економічна відповідальність, моделі проєктування сталості.

*The article explores scientific approaches and conceptual frameworks of sustainable development adapted to the specific operational characteristics of the HoReCa segment and the tourism business. The research aims to provide a theoretical substantiation and develop a practical toolkit for integrating sustainable development principles into the operational activities of hospitality enterprises to enhance their competitiveness and ensure resource efficiency amid contemporary global challenges. Particular emphasis is placed on the necessity of adhering to the triple bottom line concept, which involves harmonizing environmental, social, and economic dimensions within the overall management strategy to ensure long-term resilience and corporate social responsibility. The use of Venn diagrams allowed for the visualization of the mutual influence zones between economic, environmental, and social factors. This approach underscores the systemic nature of their interaction in forming the sustainable development strategies of hospitality entities. An expanded TOWS matrix has been developed, integrating*



*sustainability elements into business processes by identifying the enterprise's innovative potential and operational activities as internal determinants, while market conditions and consumer segments are interpreted as key external influencing factors. Practical recommendations are proposed for assessing the level of business activity systematization in the context of sustainable development, along with a corresponding scale to determine the degree of integration of ethical and environmental standards into business practices. To ensure consistency and effectiveness in implementing sustainable practices, a logical framework for project formation based on the integration of sustainability principles into the enterprise's operations is presented. Adapting such a sustainability model structure to industry-specific features allows for the formation of an optimal strategic set of components depending on external challenges and the internal resource capabilities of hospitality industry subjects. The results indicate a critical need for transitioning to sustainable business models and outline prospects for further scientific research toward the empirical verification of the effectiveness of strategic decisions.*

**Keywords:** *sustainable development, hotel and restaurant business, tourism business, environmental responsibility, social responsibility, economic responsibility, sustainability design models.*

**Постановка проблеми.** У контексті глобальних трансформацій сучасності, зумовлених посиленням екологічних ризиків, соціальної нерівності та економічної нестабільності, концепція сталого розвитку набуває стратегічного значення для індустрії гостинності. У сегментах HoReCa та туристичного бізнесу, які є залежними від природних ресурсів, соціальної стабільності та якості людського капіталу, перехід до моделей проектування сталості постає ключовим стратегічним орієнтиром трансформації. Попри глобальне визнання Цілей сталого розвитку (ЦСР), практична імплементація цих принципів у діяльність підприємств зіштовхується з низкою бар'єрів. Основна проблема полягає у розриві між декларативним визнанням важливості сталого розвитку та відсутністю дієвих механізмів його інтеграції в операційну діяльність підприємств. Сучасні виклики зумовлюють необхідність імплементації сталих бізнес-моделей для адаптації підприємств до нових реалій, де фінансовий успіх неможливий без дотримання відповідального споживання та забезпечення соціальної інклюзивності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Огляд наукових праць, що розкривають особливості імплементації концепції сталого розвитку в практичну площину, дозволяє систематизувати підходи до інтеграції екологічних та соціальних стандартів безпосередньо в операційну діяльність підприємств індустрії гостинності. Зокрема, у дослідженні [1] акцентовано увагу на ролі інноваційного лідерства та підприємницького мислення як рушіїв сталого розвитку. У контексті індустрії гостинності сталий розвиток постає не лише як інструмент відповідальності, а й як чинник формування споживчої лояльності. Питання психології споживання та ризиків «грінвошингу» ґрунтовно дослідила І.Фещур [2], застерігаючи від декларативного характеру екологічних ініціатив. Якщо у [3] розглядається екологічна стратегія як похідна від потенціалу підприємства, то автори дослідження [4] акцентують увагу на прикладному аспекті, доводячи, що саме операційні зміни є ключовим важелем для реального впровадження принципів сталого розвитку в бізнесі. Продовжуючи цю

думку, у [5] доводять, що інтеграція сталих принципів у маркетингову політику дозволяє гармонізувати економічну вигоду із соціальними запитами суспільства. Окрему увагу науковці [6; 7; 8] приділяють ролі циркулярної економіки та «зеленого» маркетингу, висвітлюючи кліматичні та бізнес-аспекти впровадження безвідходних моделей у готельну індустрію. Такі ініціативи сталого розвитку дозволяють підвищити економічну ефективність та зменшити вплив на енергетику та навколишнє середовище [9; 10]. Практико-орієнтований підхід до цієї проблематики простежується у роботі Т.Лісюк [11], де запропоновано системну модель інтеграції ESG-компонентів через еко-сертифікацію та локалізацію ланцюгів постачання. Вагоме значення мають напрацювання науковців [12], які на прикладі українських кейсів підтвердили економічну доцільність zero-waste практик в готельно-ресторанному бізнесі. Науковці І. Крупенна [13] та Я.Горбатюк [13] досліджують, як сталий туризм стає не лише екологічною вимогою, а й ключовим стратегічним фактором конкурентоспроможності туристичних компаній. Аналіз публікацій дає змогу окреслити підходи до інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес - практики, які часто поєднують поведінкові теорії з комунікаційними стратегіями для прогнозування намірів споживачів та результативності підприємств [14; 15]. З метою вивчення намірів споживачів щодо екологічних покупок, вчені [16] активно досліджують важливість і функцію екологічного іміджу бренду та ставлення споживачів до навколишнього середовища. Дослідники [8] слушно зауважують, що зелені маркетингові підходи позитивно впливають на наміри здійснювати екологічні покупки, а основними у цьому процесі є посередницькі чинники: «зелений» бренд-імідж та переконання споживачів щодо довкілля. Виділення бренду як об'єкта управління обумовлює пошук кращої стратегії сталого розвитку та створення стійких конкурентних переваг підприємства [17]. У працях [18; 19] наголошується, що інноваційні підходи мають пріоритетне значення у трансформації бізнес-моделей HoReCa, сприяючи створенню ефективних та екологічно сталих систем

управління, які потребують подальшої адаптації до сучасних викликів.

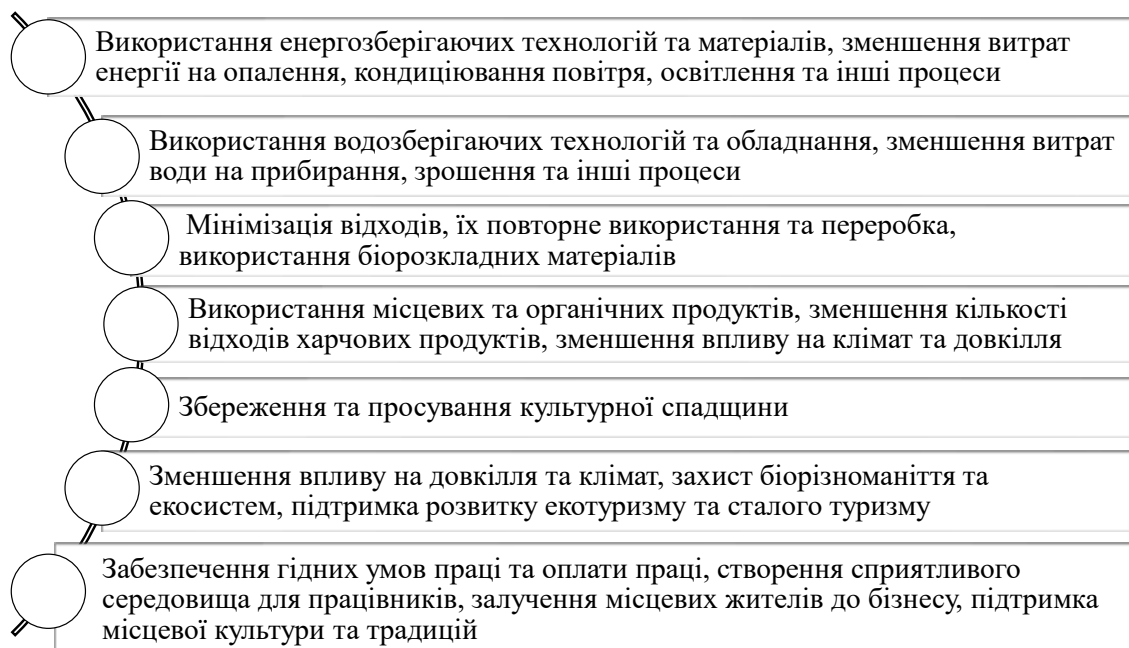
Аналіз опублікованих праць засвідчує необхідність поглиблення наукових досліджень для імплементації принципів сталого розвитку в операційну діяльність підприємств індустрії гостинності.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування та розробка практичного інструментарію інтеграції принципів сталого розвитку в систему операційної діяльності підприємств індустрії гостинності для підвищення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення ресурсної ефективності в умовах сучасних глобальних викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Ключові декларації та угоди у сфері сталого розвитку є результатом масштабних глобальних форумів під егідою ООН. Фундамент сучасної архітектури сталого розвитку заклали чотири визначальні саміти: у Стокгольмі (UNCHE, 1972), Ріо-де-Жанейро (UNCED, «Саміт Землі», 1992), Йоганнесбурзі (WSSD, 2002) та повторно в Ріо (UNCSD, 2012) [6;20]. Еволюція цих документів демонструє перехід від інструментів «м'якого права» до практичних механізмів, що поступово набувають юридичної сили через міжнародні договори та національні законодавства [20]. Новий етап глобальної трансформації розпочався у 2015 році з прийняттям усіма державами-членами ООН «Порядку денного у сфері сталого розвитку на період до 2030 року». Архітектура цього плану охоплює 17 стратегічних ЦСР та 169 конкретних завдань [21]. Для моніторингу прогресу 193 країн-учасниць Статистична комісія ООН визначила сис-

тему з 230 індикаторів. Реалізація цих завдань, розрахована на 15-річний період (з 2016 по 2030 роки), є обов'язковим вектором розвитку для світової спільноти. Україна, як активний суб'єкт глобальних процесів, адаптувала ці орієнтири у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» [22; 23]. Документ фіксує базові параметри та встановлює систему контрольних показників, що дозволяють інтегрувати глобальні імперативи у вітчизняну стратегію соціально-економічного розвитку [24]. Глобальний договір ООН визначає основні принципи збереження довкілля [25]. Індустрія гостинності позиціонується як одна з ключових сфер, здатних реалізувати принципи сталого розвитку через впровадження екологічно та соціально відповідальних бізнес-практик ведення операційної діяльності (рис. 1).

Використовуючи класифікацію Дж. Рокстрема та П. Сухдева під назвою «Весільний торт ЦСР» [27], яка інтегрує всі 17 ЦСР [21] у взаємопов'язану систему, де екологічні цілі є базою для соціальних та економічних, за допомогою діаграми Венна можна представити для індустрії гостинності взаємозв'язки між екологічною стійкістю (ЦСР 13), соціальною справедливістю через ЦСР 3, ЦСР 7 та економічним зростанням (ЦСР 8, ЦСР 12) (рис. 2). Наведені цілі сталого розвитку є визначальними при формуванні довгострокових стратегій, де екологічні, соціальні, економічні аспекти розглядаються як взаємозалежні та однаково важливі. Перетини між цими вимірами (1, 2, 3) демонструють, як різні аспекти сталості інтегруються в бізнес-моделі компаній, що зосереджені на сталому розвитку.



**Рис. 1. Основні складові реалізації концепції сталого розвитку в сфері гостинності**

Джерело: [20; 26]

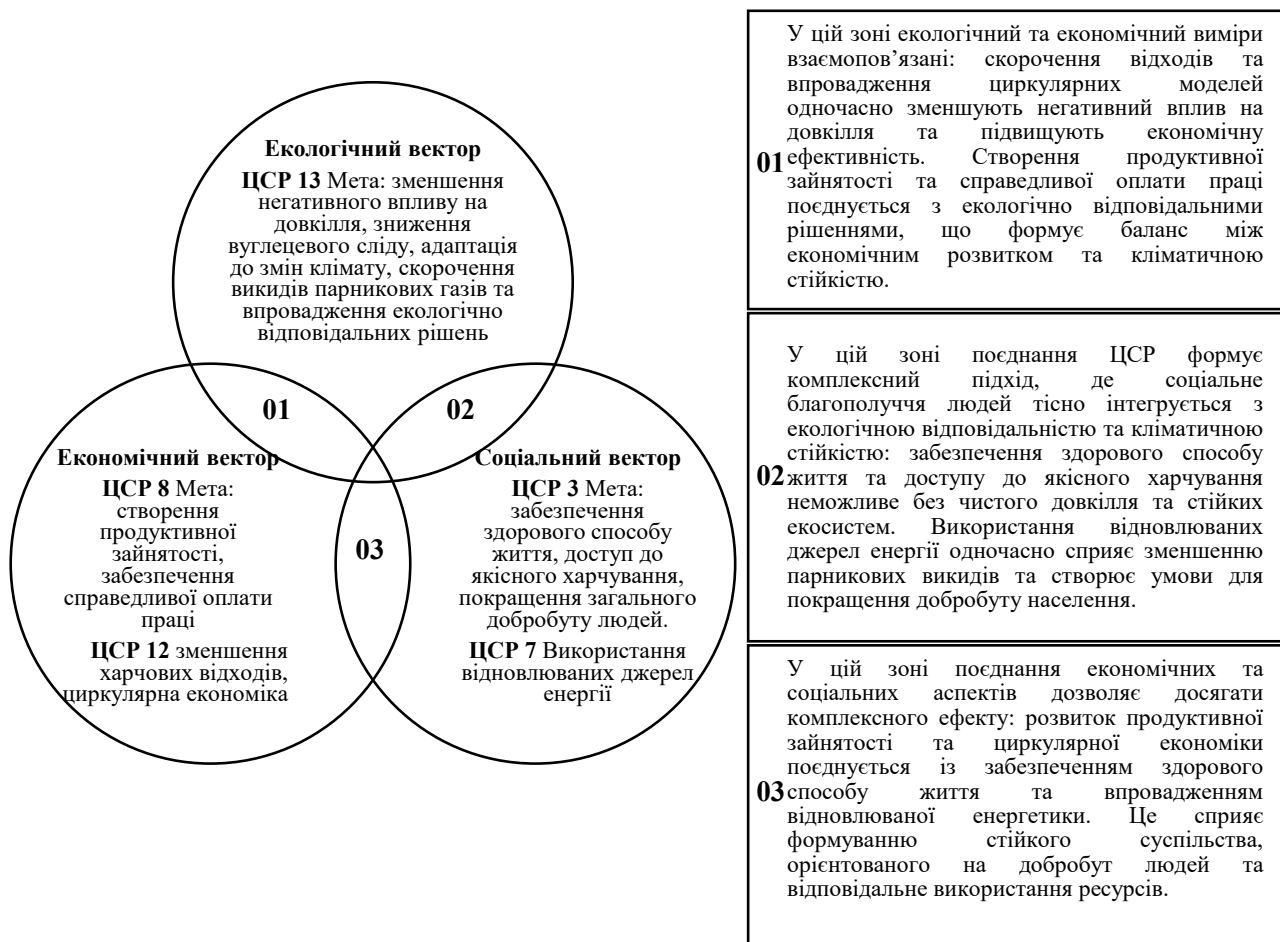


Рис. 2. Інтеграція ЦСР для підприємств індустрії гостинності

Джерело: [21]

Діаграма Венна ілюструє інтеграцію обраних ЦСР для підприємств індустрії гостинності. У центрі їх перетину – сталий розвиток сфери гостинності, який поєднує екологічну відповідальність, соціальну інклюзію та економічну ефективність.

Ефективна імплементація принципів сталого розвитку в індустрії гостинності потребує попередньої оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та релевантних зовнішніх факторів. Сформовано розширену матрицю TOWS – аналізу, яка базується на поєднанні стратегічних факторів діяльності підприємства з елементами сталого розвитку (табл. 1). Для забезпечення системності аналізу, внутрішнє середовище розглянуто із урахуванням технологічних інновацій та управлінської ефективності, тоді як зовнішній контур охоплює ринок сфери послуг та споживачів. Визначені за допомогою матриці TOWS стратегічні орієнтири потребують відповідного інструментарію для моніторингу їх реалізації. У зв'язку з цим, у роботі запропоновано практичні рекомендації щодо оцінки рівня систематизації діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті сталого розвитку

(табл. 2) та запропоновано відповідну оціночну шкалу (табл. 3).

Комплексне дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників функціонування підприємства дозволяє перейти до етапу проектування змін із урахуванням моделей сталості. Останні демонструють, як діяльність бізнесу може бути інтегрована з моделями сталого розвитку, зокрема через екологічні ініціативи, соціальну відповідальність і стратегічне управління [20; 28]. Для забезпечення послідовності та результативності впровадження сталих практик представлено логічну схему формування проектів на основі інтеграції принципів сталого розвитку в операційну діяльність підприємства індустрії гостинності (табл. 4).

Врахування моделей сталості проектування в бізнесі дозволяє адаптувати внутрішні процеси підприємства до глобальних цілей сталого розвитку, перетворюючи принципи сталого розвитку на дієвий механізм підвищення прибутковості та конкурентоспроможності.

**Висновки.** Результати дослідження підтверджують, що в сучасних умовах трансформація ін-

**Розширена матриця TOWS -аналізу інтеграції принципів сталого розвитку  
в діяльність підприємства індустрії гостинності**

		Можливості		Загрози		
		Ринок	Споживачі	Ринок	Споживачі	
		<b>Зовнішнє</b>  <b>Внутрішнє</b>	1. Розвиток технологій Food Tech. 2. Зменшити витрати на енергію та ресурси. 3. Розширити партнерства з локальними постачальниками. 4. Пільгове кредитування «зелених» проєктів.	1. Зростаючий запит на послуги, що мінімізують негативний вплив на довкілля 2. Підвищення цифрової грамотності клієнтів	1. Посилення штрафів за екологічне забруднення. 2. Глобальні енергетичні кризи. 3. Нестабільність цін на локальну фермерську сировину. 4. Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці.	1. Підвищення вимог споживачів до якості продукції. 2. Падіння попиту на преміальні інноваційні послуги та еко-продукцію. 3. Низька лояльність та легкість переключення між брендами.
Сильні сторони	Інновації	1. Встановлення нового обладнання, націленість на постійну модернізацію. 2. Використання Big Data та штучного інтелекту. 3. Цифровізація клієнтського досвіду.	<p align="center"><u>СiМ</u></p> Використовувати цифрові системи та еко-статус для захоплення преміального сегменту ринку через персоналізовані сталі послуги. Використовувати нове обладнання та автоматизацію для створення персоналізованих «сталих» послуг, що дозволить залучити нових клієнтів, які орієнтовані на еко-цінності. Використовувати постійний контроль якості для побудови міцних партнерств із локальними постачальниками, створюючи спільні «зелені» ланцюги цінності.	<p align="center"><u>СiЗ</u></p> Застосувати енергоефективні інновації для стабілізації собівартості послуг при зростанні цін на зовнішні енергоносії. Використовувати налагоджену систему менеджменту для компенсації дефіциту кадрів через автоматизацію рутинних процесів.		
	Підприємство	1. Постійний контроль і покращення якості 2. Модернізація систем управління. 3. Фінансова стійкість та здатність до інвестування. 4. Розгалужена мережа партнерських зв'язків.				
Слабкі сторони	Інновації	1. Відсутність системи сортування сміття. 2. Застаріле кухонне обладнання (високе енергоспоживання). 3. Низький рівень автоматизації еко-моніторингу.	<p align="center"><u>СлiМ</u></p> Модернізувати виробництво через грантові програми та пільгові кредити для переходу на модель Zero Waste, що дозволить знизити частку відходів, оновити обладнання та підвищити поінформованість еко-свідомих споживачів про діяльність підприємства.	<p align="center"><u>СлiЗ</u></p> 1. Перегляд асортименту: відмова від нерентабельних та неекологічних послуг, щоб уникнути відтоку клієнтів. 2. Удосконалити маркетингову діяльність, щоб подолати низьку поінформованість та захиститися від загрози відтоку клієнтів до більш сучасних конкурентів.		
	Підприємство	1. Високий обсяг харчових відходів. 2. Низька поінформованість клієнтів про сталі ініціативи підприємства. 3. Недосконалість маркетингової політики підприємства				

Джерело: сформовано авторами

індустрії гостинності на засадах сталого розвитку є не лише засобом мінімізації негативного впливу на довкілля, а й стратегічною передумовою економічної життєздатності бізнесу. Саме тому розробка та реалізація моделей сталого проєктування стає обов'язковою умовою для адаптації галузі до су-

часних глобальних викликів. У подальшому дослідження буде зосереджено на використанні методів економіко-математичного моделювання для кількісної оцінки впливу сталих проєктів на результативність операційної діяльності підприємств індустрії гостинності.

Таблиця 2

**Оціночна шкала систематизації бізнесу на засадах сталого розвитку**

Оцінка ключових компетенцій	Бали (1-5)
<b>Бізнес-модель та концепція закладу</b>	
Чітко сформульовано портрет гостя із урахуванням його екологічних та соціальних очікувань	
Прописано концепцію закладу, яка включає принципи «зеленої» економіки та соціальної відповідальності.	
Меню орієнтоване на локальні, сезонні та органічні продукти, мінімізацію харчових відходів. Концепція «від ферми до столу»	
Прописано шлях гостя та сформовано рівень норми та захоплення на кожному етапі взаємодії	
На регулярній основі (1–2 рази на рік) проводиться аналіз конкурентів	
Аналіз конкурентів включає оцінку їхніх екологічних та соціальних практик	
<b>Маркетинг</b>	
У організаційній структурі виділено центри відповідальності за сталий маркетинг	
На регулярній основі проводиться аналіз управління гостьовими потоками, що враховує екологічний слід (енергія, вода, відходи).	
Продумано та сформовано систему управління лояльністю гостя, яка включає «зелені бонуси» (знижки за повторне використання посуду, участь у еко-акціях)	
У компанії діє ефективна система продажів (система взаємовідносин з клієнтом від точки першого контакту до замовлення та його оплати) (акцент на етичні практики)	
Промування закладу за допомогою інтернет-каналів включає комунікацію про екологічні та соціальні ініціативи	
На регулярній основі здійснюється планування маркетингового бюджету із урахуванням витрат на соціальні проекти	
<b>Управління якістю обслуговування</b>	
Визначено механізм збирання зворотного зв'язку від гостей, якості обслуговування	
Прописано політику та стандарти обслуговування гостя (принципи сталого розвитку)	
Усі співробітники закладу знають та розуміють свою роль в обслуговуванні гостей, прописано очікувані результати їхньої роботи	
У компанії впроваджено та активно застосовується принцип внутрішнього клієнта	
<b>Керування продажами та бюджетування</b>	
Якісно організований процес підбору персоналу враховує компетенції у сфері сталого розвитку	
Розроблено та впроваджено структуровану програму адаптації нових співробітників	
У всіх співробітників заробітна плата ефективно прив'язана до створюваного результату	
На регулярній основі проводиться оцінка співробітників, яка включає їхню участь у «зелених» ініціативах та робляться заходи щодо підвищення їх компетенцій	
Налагоджені та прописані основні процеси роботи кухні	
Впроваджено систему управління безпечністю харчових продуктів (FSMS)	
Впроваджено систему автоматизації постановки та контролю виконання завдань, а також реалізації внутрішніх проектів	
Виділено центр відповідальності за операційне управління закладом та визначено точки операційного контролю	
<b>Стратегічне управління</b>	
Сформульовано бачення розвитку підприємства, що включає ЦСР (економічні, екологічні, соціальні) та поставлено цілі на найближчий рік, а також поставлено проміжні цілі протягом року	
Щорічно на початку року проводиться річна стратегічна сесія	
Проводяться регулярні проміжні стратегічні сесії протягом року, які відстежують прогрес у досягненні «зелених» цілей	
<b>Разом рівень систематизації (максимум – 140)</b>	

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

**Шкала оцінок ключових компетенцій**

Характеристика	Бали
Не знаємо, що це; або тільки чули, але ніяк не застосовували в роботі	1
Є розуміння цієї опції, але системне використання поки що тільки в довгострокових планах	2
Опція на етапі застосування	3
Ця опція впроваджена, але ще не дає очікуваного ефекту	4
Ця опція повністю впроваджена, але ще не дає очікуваного ефекту	5

Джерело: сформовано авторами

**Логічна схема формування проєктів на основі інтеграції принципів сталого розвитку в операційну діяльність підприємства індустрії гостинності**

Огляд	Логіка втручання	Показники для перевірки	Джерело перевірки
Загальні цілі	Забезпечити прибутковість підприємства індустрії гостинності через впровадження принципів сталого розвитку	Зростання прибутку, покращення репутації, зменшення екологічного сліду	Фінансові звіти, аудит, відгуки клієнтів
Конкретні цілі	1. Залучити нових клієнтів, орієнтованих на еко-цінності 2. Збільшити кількість постійних гостей через сталу лояльність 3. Зменшити витрати на енергію та ресурси	Кількість нових (повторних) відвідувань, участь у «зелених» програмах	CRM-система, анкети, програми лояльності
Рівень результатів	1.1. Створити привабливе, екологічно чисте середовище. 1.2. Реалізувати еко-орієнтовану маркетингову стратегію. 2.1. Запровадити меню з локальних, органічних продуктів. 2.2. Забезпечити якісне обслуговування з урахуванням принципів сталого розвитку. 3.1 Впровадити систему моніторингу енергоспоживання та водокористування.	Еко-сертифікація, частка локальних продуктів, рівень задоволеності гостей	Внутрішній аудит, опитування, сертифікати
Діяльність	1.1.1. Еко-дизайн фасаду та інтер'єру 1.1.2. Сортування відходів, мінімізація пластику 1.2.1. Проведення «зелених» рекламних кампаній 2.1.1. Навчання персоналу принципам сталого розвитку 2.2.1. Впровадження системи зворотного зв'язку щодо еко-практик 3.1.1 Встановлення обладнання для моніторингу енергоспоживання та водокористування 3.1.2. Розробка та впровадження програмного забезпечення для збору й аналізу даних	Кількість еко-заходів, навчань, кампаній, впроваджених практик Рівень використання відновлюваних джерел енергії Кількість встановлених водозберігаючих пристроїв	Фотофіксація, звіти, навчальні протоколи Рахунки за електроенергію та воду Звіти системи моніторингу Сертифікати від екологічних організацій

Джерело: сформовано авторами

### Список літератури:

- Paudel D. Innovative Leadership and Entrepreneurial Mindset for Sustainable Business Development: Case Studies and Practical Application. Preprints. 2025, 2025070902. URL: <https://doi.org/10.20944/preprints202507.0902.v1>
- Фещур І. Екологічний маркетинг та концепція екологічно відповідального бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С.119–124. URL: [https://bses.in.ua/journals/2019/45\\_2019/24.pdf](https://bses.in.ua/journals/2019/45_2019/24.pdf)
- Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., Лояк Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1 (15). С.92–97. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)
- Chemmanur A., Fenech C. Sustainability in the hospitality industry. Assessing and addressing sustainability risks in the hospitality industry. *Deloitte*. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/sustainability-in-the-hospitality-industry.html>
- Крупенна І.А., Крупенний Я.С. Маркетинговий підхід до забезпечення сталого розвитку готельного сегмента індустрії гостинності. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 2 (58). С.201–212. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.23>
- Стратегії сталого розвитку в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі: можливості і проблеми запровадження в Україні : кол. монографія / за ред. д-ра іст. наук, проф. Чепурди Г. М.; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2021. 189 с.
- Соболева Т.О., Козюра С.І. Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес-імплементация в Україні. *Стратегія економічного розвитку України*. Вип. 54. 2024. С. 57–67.
- Majeed, M. U., Aslam, S., Murtaza, S. A., Attila, S., & Molnár, E. Green marketing approaches and their impact on green purchase intentions: Mediating role of green brand image and consumer beliefs towards the environment. *Sustainability*. 2022. № 14 (18). С. 11703. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811703>
- Дишкантюк О. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 7. С. 141–147.
- Julião, J., Gaspar, M., & Tjahjono, B. The Social, Economic, and Environmental Dimensions of Hotel Sustainability: Role of Consumers. 2020. P. 187–204. *IGI Global*. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3628-5.CH013>
- Лісюк Т. В. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. 2025 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97>

12. Zero Waste Alliance Ukraine (2023). Зелени ідеї в HORECA: українські бізнеси. URL: <https://zerowaste.org.ua>
13. Крупенна, І., Горбатюк, Я. Вплив концепції сталого розвитку туризму та формування маркетингових стратегій туристичних компаній. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 304(2(2)). С.203–209.
14. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 2003. № 88 (5). P. 879–903.
15. Красномоєць В. А., Машкова О. В. Оцінка екологічних ініціатив в діяльності закладів готельно-ресторанної галузі в Україні під час війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 57. С. 54–62.
16. Zhuang W, Luo X and Riaz MU. On the Factors Influencing Green Purchase Intention: A Meta-Analysis Approach. *Front. Psychol.* 12:644020. 2021. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.644020>
17. Стеблюк Н. Ф. Стратегічні пріоритети формування бренд-орієнтованої системи управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 12. 2016. С. 146–148. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/32.pdf>
18. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
19. Дудник С. Інновації в управлінні готелями: вплив нових технологій на покращення обслуговування клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-66>
20. Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація (BeSustainAble) (частина 1): метод. рекомендації до викладання навчального курсу / уклад.: С.І. Страпчук, О.П. Миколенко. Харків, ХНУ ім. Каразіна, 2023. 71 с.
21. 17 Цілей сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>
22. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cilistalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
23. The SDG Index and Dashboards URL: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/>
24. Sustainable Development Goals: Ukraine 2017 National Baseline Report ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019?lang=en>
25. Глобальний договір ООН в Україні URL: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/>
26. Сабовчик А.І., Попович А.М. Визначення поняття та цілі сталого розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Вип. 86. Ч.5. 2024. С.415–422.
27. The SDGs wedding cake. URL: <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>
28. Volosova N., Stebliuk N., Pylypenko A., Riabovolenko V., Nebaba N., Korneyev M. Determination of competitive positions in marketing activities of restaurant business enterprises by means of mathematical modeling. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 1(60). 2025. P. 309–322.

#### References:

1. Paudel, D. (2025). Innovative Leadership and Entrepreneurial Mindset for Sustainable Business Development: Case Studies and Practical Application. *Preprints*, 2025070902. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202507.0902.v1>
2. Feshchur, I. (2019). Ekolohichniy marketynh ta kontseptsiiia ekolohichno vidpovidalnoho biznesu v Ukraini [Ecological Marketing and the Concept of Ecologically Responsible Business in Ukraine]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 45, pp. 119–124. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.45-22>
3. Karolop, O., Zahnybida, R., Veres, K., & Loiak, L. (2025). Stalyi rozvytok u hotelno-restorannomu ta turystychnomu biznesi: stratehichni pidkhody do zmenshennia ekolohichnoho slidu [Sustainable Development in the Hotel, Restaurant and Tourism Business: Strategic Approaches to Reducing the Ecological Footprint]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, vol. 1 (15), pp. 92–97. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)
4. Chemmanur, A., & Fenech, S. (2024). Sustainability in the hospitality industry. Assessing and addressing sustainability risks in the hospitality industry. *Deloitte*. Available at: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/sustainability-in-the-hospitality-industry.html>
5. Krupenna, I.A., & Krupenny, Ya.S. (2025). Marketynhovyi pidkhid do zabezpechennia staloho rozvytku hotelnoho sehmenta industrii hostynnosti [Marketing approach to ensuring sustainable development of the hotel segment of the hospitality industry]. *Chasopys ekonomichnykh reform*, vol. 2 (58), pp. 201–212. DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.23>
6. Stratehii staloho rozvytku v turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi: mozhlyvosti i problemy zaprovadzhennia v Ukraini: kol. Monohrafia [Sustainable development strategies in tourism and hotel and restaurant business: opportunities and problems of implementation in Ukraine: col. monograph] In. d-r ist. nauk, prof. Chepurdy H. M.; Cherkas. derzh. tekhnol. un-t. Cherkasy : ChDTU.
7. Sobolieva, T., & Koziura, S. (2024). Evoliutsiia kontseptsii staloho rozvytku v menedzhmenti ta yii biznes-implimentatsiia v Ukraini [Evolution of the concept of sustainable development in management and its business implementation in Ukraine]. *Stratehiiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 54, pp. 57–67.
8. Majeed, M. U., Aslam, S., Murtaza, S. A., Attila, S., & Molnár, E. (2022). Green marketing approaches and their impact on green purchase intentions: Mediating role of green brand image and consumer beliefs towards the environment. *Sustainability*, vol. 14 (18), p. 11703. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811703>

9. Dyshkantiuk, O. (2024). Instytutsiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional transformation for sustainable development of the hospitality industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 7, pp. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
10. Julião, J., Gaspar, M., & Tjahjono, B. (2020). The Social, Economic, and Environmental Dimensions of Hotel Sustainability: Role of Consumers. *IGI Global*, pp. 187–204. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3628-5.CH013>
11. Lysiuk, T. V. (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*, no. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97>
12. Zero Waste Alliance Ukraine. (2023). Zeleni idei v HORECA: ukrainski biznesy [Green ideas in HORECA: Ukrainian businesses]. Available at: <https://zerowaste.org.ua>
13. Krupenna, I., & Horbatiuk, Ya. (2022). Vplyv kontseptsii staloho rozvytku turyzmu ta formuvannia marketynhovykh stratehii turystychnykh kompanii [The impact of the concept of sustainable tourism development and the formation of marketing strategies of tourism companies]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 304 (2 (2)), pp. 203–209.
14. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88 (5), pp. 879–903.
15. Krasnomovets, V. A., & Mashkova, O. V. (2023). Otsinka ekolohichnykh initsiatyv v diialnosti zakladiv hotelno-restoranoi haluzi v Ukraini pid chas viiny [Assessment of environmental initiatives in the activities of hotel and restaurant establishments in Ukraine during the war]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment*, no. 57, pp. 54–62.
16. Zhuang, W, Luo, X, & Riaz, M.U. (2021). On the Factors Influencing Green Purchase Intention: A Meta-Analysis Approach. *Front. Psychol*, 12:644020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.644020>
17. Stebliuk, N. F. (2016). Stratehichni priorityety formuvannia brend-orientovanoi systemy upravlinnia [Strategic priorities for the formation of a brand-oriented management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 12, pp. 146–148. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/32.pdf>
18. Lysiuk, T., Tereshchuk, O., & Pasichnyk, M. (2022). Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Innovative technologies in the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
19. Dudnyk, S. (2024). Innovatsii v upravlinni hoteliamy: vplyv novykh tekhnolohii na pokrashchennia obsluhovuvannia kliientiv [Innovations in hotel management: the impact of new technologies to improve customer service]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-66>
20. Strapchuk S.I., Mykolenko O.P. (2023) Biznes-modeli dlia staloho rozvytku: vyklyky ta tsyfrova transformatsiia (BeSustainAble) (chastyna 1): metod. rekomendatsii do vykladannia navchalnoho kursu [Business Models for Sustainable Development: Challenges and Digital Transformation (BeSustainAble) (Part 1): Methodological Recommendations for Teaching the Course]. Mykolenko. Kharkiv, KhNU im. Karazina.
21. 17 Tsilei staloho rozvytku [17 Sustainable Development Goals]. Available at: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>
22. Tsili staloho rozvytku ta Ukraina [Sustainable Development Goals and Ukraine]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cilistalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
23. The SDG Index and Dashboards. Available at: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine/>
24. Sustainable Development Goals: Ukraine 2017 National Baseline Report ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019?lang=en>
25. Hlobalnyi dohovir OON v Ukraini [UN Global Compact in Ukraine]. Available at: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/>
26. Sabovchuk, A.I., & Popovych, A.M. (2024). Vyznachennia poniattia ta tsili staloho rozvytku [Definition of the concept and goals of sustainable development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, vol. 86 (5), pp. 415–422.
27. The SDGs wedding cake. Available at: <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html>
28. Volosova, N., Stebliuk, N., Pylypenko, A., Riabovolenko, V., Nebaba, N., & Korneyev, M. (2025). Determination of competitive positions in marketing activities of restaurant business enterprises by means of mathematical modeling. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 1 (60), pp. 309–322.

Дата надходження статті: 22.01.2026

Дата прийняття статті: 12.02.2026

Дата публікації статті: 25.02.2026