

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-72>

УДК 338.48:640.41:005.35

JEL classification: L83, M21, Q01, O12, M14

ДЕМЧЕНКО Денис

Університет митної справи та фінансів

<https://orcid.org/0009-0002-9530-1174>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Загальний тренд переходу до сталого розвитку вимагає від підприємств всіх галузей економіки дотримуватись відповідних принципів і здійснити якісні перетворення, щоб відповідати новим вимогам. Це інтерпретовано як сталий економічний розвиток (СЕР), який розглянуто стосовно готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ). Метою дослідження є систематизація концептуальних засад управління СЕР підприємств ГРБ. Акцентовано увагу на впливі вектору переходу до сталості на підприємства. Обґрунтовано необхідність розгляду СЕР підприємства, його відповідність принципам ESG та екологічним імперативам, взаємозв'язок із досягненням економічної стійкості бізнесу. Враховано внутрішній і зовнішній аспекти СЕР підприємства. Враховано галузеву специфіку сталого розвитку підприємств ГРБ, що відбувається в умовах парадигмальних змін всієї індустрії гостинності. Обґрунтовано економічну проблему забезпечення СЕР підприємства, яка, разом зі складністю переходу до сталості, вимагає відповідного управління. Визначено сутність, рівень і мету управління СЕР підприємства, що охоплює весь життєвий цикл підприємства. Окреслено різноманітні зміни підприємства, які необхідні для переходу до сталості, що визначає завдання і напрями управління СЕР. Сформульовано спеціальні принципи управління СЕР підприємства, яке охоплює всі функції та види менеджменту, зв'язано із набуттям підприємством нових стратегічних компетенцій, створенням бізнес-процесів і практик, впровадженням різноманітних інновацій. Акцентовано увагу на необхідності використання можливостей цифровізації для забезпечення і управління СЕР підприємства. Визначено декілька типів стратегій переходу підприємства до сталості за характером поведінки у галузі. Виокремлено елементи (стратегічне бачення, фреймворк змін, «дорожня карта») та підходи (витратний, ресурсний, проектний тощо) забезпечення управління СЕР підприємства. Акцентовано увагу на необхідності підвищення якості аналітичного забезпечення процесу управління СЕР підприємства ГРБ, а також напрями удосконалення самого процесу управління.

Ключові слова: сталий розвиток, підприємство, сталий економічний розвиток, управління, ефективність, концептуальні засади, цифрові технології.

DEMCHENKO Denys

University of Customs and Finance

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

The general trend toward sustainable development requires enterprises across all sectors of the economy to adhere to relevant principles and implement qualitative transformations in order to meet new requirements. This has been interpreted as sustainable economic development (SED), which is examined in relation to the hotel and restaurant business (HRB). The purpose of the study is to systematize the conceptual foundations of managing the sustainable economic development of HRB enterprises. Attention is focused on the impact of the transition toward sustainability on enterprises. The necessity of considering the sustainable economic development of an enterprise, its compliance with ESG principles and environmental imperatives, as well as its relationship with achieving business economic resilience, is substantiated. Both the internal and external aspects of the enterprise's sustainable economic development are taken into account. The sector-specific features of sustainable development in HRB enterprises are considered, occurring under conditions of paradigm shifts throughout the hospitality industry. The economic problem of ensuring the sustainable economic development of an enterprise is substantiated, which, together with the complexity of the transition to sustainability, requires appropriate management. The essence, level, and purpose of managing the sustainable economic development of an enterprise are defined, encompassing the entire life cycle of the enterprise. Various enterprise transformations necessary for the transition to sustainability are outlined, determining the tasks and directions of SED management. Special principles for managing the sustainable economic development of an enterprise are formulated, covering all management functions and types of management, and connected with the acquisition of new strategic competencies, the creation of business processes and practices, and the implementation of various innovations. Attention is focused on the necessity of using the opportunities provided by digitalization to ensure and manage the sustainable economic development of an enterprise. Several types of enterprise transition strategies toward sustainability are identified according to the nature of behavior within the industry. Elements (strategic vision, change framework, and "roadmap") and approaches (cost-based, resource-based, project-based, etc.) for ensuring the management of sustainable economic development are distinguished. Attention is also focused on the need to improve the quality of analytical support for the management process of sustainable economic development in HRB enterprises, as well as on directions for improving the management process itself.

Keywords: sustainable development, enterprise, sustainable economic development, management, efficiency, conceptual frameworks, digital technologies.

Стаття надійшла до редакції / Received 26.03.2026

Прийнята до друку / Accepted 06.05.2026

Опубліковано / Published 28.05.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ДЕМЧЕНКО Денис

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Специфіка сучасного етапу світового економічного прогресу виявляється у загостренні екологічних, кліматичних і природно-ресурсних проблем. Це призводить до колапсу традиційних моделей зростання і поширення нових підходів, заснованих на концепції сталого розвитку (сталості), яка ґрунтується на збалансованості економічного, екологічного і соціального аспектів і передбачає різноманітні прогресивні перетворення. Протягом останніх десятиліть концепція сталого розвитку перетворилась на один з основних фреймворків формування державної і міжнародної економічної політики, яка спрямована на забезпечення швидкого і всеохоплюючого переходу до сталості як нової парадигми господарювання. Цей перехід вимагає від підприємств всіх галузей економіки дотримуватись відповідних принципів, здійснити необхідні технологічні, соціальні, організаційні та інші перетворення, щоб відповідати новим вимогам. Це може бути інтерпретовано як сталий економічний розвиток (СЕР), який має стратегічний характер. Тому актуальним науково-практичним завданням є розробка концептуальних засад і узагальнення сучасних підходів до управління СЕР підприємств. Зокрема, це важливо для готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ), який, як і вся індустрія гостинності, переходить до сталості, враховуючи його специфіку та чутливість до зовнішніх умов.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В останні роки увага до проблематики сталого розвитку, зокрема економічного, туризму, індустрії гостинності і ГРБ значно зросла, тому що на них поширились цілі сталого розвитку (І.Ферреро-Ферреро [1], М. Х.Муньос-Торрес [1], Х. М.Рівера-Ліріо [1], Е.Ескріг-Олмедо [1], М. А. Фернандес-Іск'ердо [1]). Перехід до сталості набуває імперативного значення, що обґрунтовано, наприклад, у роботі К.Кріснадеві [2], І.Судана [2], А.Відананутра [2], Лісті М. [2], Хандаяні Н. [2]. Кантеле С. і Кассія Ф. доводять, що перехід до сталого розвитку суттєво впливає, і іноді стає основою підвищення конкурентоспроможності ресторанів [3]. Тому підприємства ГРБ враховують переваги і перешкоди сталого розвитку та розробляють стратегії управління переходом до сталості як нової моделі, як це показано у роботах таких науковців, як: Д.Дуран-Сандовал [4], Г.Баррера-Вердуго [4], Ф.Улері [4], К.Асеведо [4] та В. Герра-Ломбарді [5], Р.Ернандес-Мартін [5] та Н.Падрон-Фумеро [5]. Досягнення сталості впливає на всі аспекти господарювання, як це показано у роботі Карадайі-Уста С. [6], а також супроводжується використанням нових практик господарювання, що досліджено такими науковцями, як: М.Паскуаль [7], Х. А. Донайре Беніто [7], Д.Дотсе Глі [8], Е. Я.Твенебоа-Кодуах [8], П. Я. Аму [8], О.Сам Аль-Квіфі, А.Абу Фарха [9], А.ЕльАлфі [9], А.Альмашайехі [9], З. У. Ахмед [9]. Визначальним для сталості є активне впровадження інновацій (Дж.-Ш. Хорнг та співавтори [10]). Перехід до сталого розвитку часто передбачає зміну моделі бізнесу, як це показано, наприклад, у роботі К.Абреу [11], К.Маркеш [11], Х.Гонсалвеш Перейра [11]. Необхідність управління сталим економічним розвитком на рівні підприємства обґрунтована у роботах таких вчених, як: Т.Фатіма [12], С. Ельбанна [12] та Ф. Янін [13], З. Кампос [13].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, концептуальні засади управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ, враховуючи їх новизну, досліджені досить фрагментарно. Існує необхідність систематизації сучасних підходів і практик, що є основою їх поширення і удосконалення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження: систематизувати концептуальні засади управління СЕР підприємств ГРБ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Загальний тренд переходу до сталого розвитку спрямований на якісну зміну взаємодії людини і природи, зменшення негативного впливу на довкілля, відповідальне використання природних ресурсів. У межах концепції сталого розвитку виділяють три взаємопов'язані аспекти: екологічний, економічний та соціальний, охоплюючи різноманітні зміни економіки і суспільства. В останні десятиліття на основі цієї концепції сформульовано загальновідомі Цілі сталого розвитку, досягнення яких стало предметом міжнародної політики і завданням кожної держави, визначаючи її соціально-економічну політику. Поміж іншого, ця політика формує нові вимоги до підприємств всіх галузей економіки щодо раціонального використання природних ресурсів, зменшення викидів, захисту біорізноманіття, збереження екосистем, реалізації соціальних імперативів (забезпечення охорони здоров'я, гендерної рівності, подолання бідності тощо). У контексті переходу до сталого розвитку підприємства повинні, насамперед, модернізувати виробництво на основі впровадження більш екологічних («зелених»), ресурсозберігаючих, циркулярних технологій, щоб зменшити негативний вплив на природу. Це вимагає посилення відповідальності, впровадження сталих принципів і практик, а також широкого спектру організаційних, технологічних і соціальних змін. Відбувається загальна екологізація, зміна ресурсної бази, трансформація структури, бізнес-процесів, виробничих і логістичних ланцюгів; оновлюється корпоративна культура; змінюється система

управління. Підприємству необхідно розширити свої компетенції, навчити співробітників новим знанням і навичкам, а також поширити нову етику відповідальності. Також впроваджується екологічний менеджмент, нові системи моніторингу і контролю викидів, управління відходами тощо. Підприємство здійснює перехід до сталості, що охоплює всі компоненти капіталу і аспекти діяльності [1; 13].

Враховуючи різноманітність змін (економічні, управлінські, організаційні, структурні, функціональні, технологічні, соціальні), перехід до сталості повинен бути інтерпретований як розвиток підприємства. Цей процес має цільову спрямованість і повинен розглядатись з різних точок зору, а саме: адаптація до нових вимог і умов господарювання; реалізація нової стратегії з відповідними цілями; подолання проблем, пов'язаних із транзитом до сталості; ускладнення підприємства як системи, його управління, основного капіталу, технологічної бази, людського потенціалу; континуум якісних змін, удосконалень підприємства під впливом глобальних тенденцій. Підприємство змінює свою модель, однак зберігає свою сутність, призначення і цілі; повинно зберегти і підвищити економічну ефективність, потенціал і конкурентоспроможність, відповідаючи новим запитам і вимогам. Враховуючи це, а також різноманітність, складність і тривалість змін, пов'язаних зі сталим переходом, необхідно і доцільно використовувати термін «сталій економічний розвиток» (СЕР) підприємства, який охоплює весь його життєвий цикл.

Окрім ESG (Environmental, Social, Governance) як філософії та моделі управління, необхідно враховувати характеристики СЕР підприємства, а саме: екологічну і соціальну відповідальність, домінуючу модернізації, великий горизонт змін, внутрішню і зовнішню збалансованість, економічну ефективність у новому вимірі. Екологічні вимоги набувають імперативної якості, однак економічні завдання залишаються визначальними, охоплюючи: підвищення продуктивності, конкурентоспроможність, розширення діяльності, ринкову експансію, нові джерела ефективності тощо.

Враховуючи, що в останні роки погіршується економічна ситуація, підприємства здійснюють сталий перехід у край несприятливих умовах, практично кризових. Це особливо стосується бізнесу в Україні. Тому у межах забезпечення СЕР підприємства важливо розглядати економічну стійкість як спроможність пережити кризові стани в економіці і суспільстві, долати/поглинати шоки, відновлюватись і відтворювати діяльність тощо. Це може описуватись як резильєнтність та життєздатність. Економічна стійкість передбачає досягнення відповідного операційного, фінансового, управлінського, соціально-психологічного, технологічного, функціонального стану на фоні реалізації екологічних вимог, підтримуючи загальну ефективність у динаміці. Враховуючи перманентність криз, динамічна стійкість є важливою складовою забезпечення СЕР.

Окрім стійкості, необхідно виокремлювати внутрішній і зовнішній аспекти СЕР підприємства. Внутрішній аспект охоплює зміни його складових (структури, технологій, людського капіталу, культури, підходів до роботи, системи управління тощо) у межах існуючих стимулів. Зовнішній аспект включає адаптацію до зміни попиту, ринків, ланцюгів постачання, джерел ресурсів, виконання регуляторних вимог, охоплює взаємодію з міськими і регіональними спільнотами, використання нових екстерналій. Перехід до сталого розвитку змінює відносини з клієнтами і партнерами, конкурентні взаємодії, передбачає нове партнерство. Внутрішній і зовнішній аспекти СЕР підприємства є взаємопов'язаними, зокрема з точки зору якості бізнес-процесів. Як зазначалось, перехід до сталості може бути використаний для маркетингу підприємства, що об'єднує внутрішні зміни і зовнішню поведінку.

Перехід підприємства до сталого розвитку і забезпечення СЕР передбачає: встановлення відповідних цілей, завдань та принципів діяльності; прийняття стратегії СЕР як основи загальної стратегії підприємства; оновлення моделі бізнесу, уточнення спектру напрямів діяльності; впровадження нових підходів операційної (виробничої) діяльності; розширення стратегічних компетенцій і опанування нових технологій (виробничих, екологічних, «зелених», цифрових тощо) і матеріалів (ресурсної бази); корегування інвестиційної програми; здійснення необхідних організаційних та управлінських змін; перегляд інноваційного профілю підприємства, охоплюючи всі потрібні види інновацій (технологічних, продуктових, управлінських, цифрових, маркетингових тощо); зміну корпоративної культури, поширення нових цінностей, норм; впровадження нових практик і бізнес-процесів щодо сталості, систем контролю та екологічного управління. Для цього підприємству необхідні відповідні динамічні спроможності, що дозволяють підтримувати ефективність і конкурентоспроможність. Реалізація заходів забезпечення СЕР на сучасному етапі передбачає використання можливостей цифрових технологій (ІКТ).

Перехід до сталого розвитку і забезпечення СЕР має значну галузеву специфіку. Є необхідним детальне урахування специфіки ГРБ на національному рівні, глобальних тенденцій і особливостей його розвитку, особливо пов'язаних із переходом до сталості і підтримкою стійкості [1; 2; 7]. Потрібно зазначити, що в останні десятиліття вектор сталого розвитку значно посилюється в індустрії гостинності та сфері туризму, породжує нові тренди, швидкі зміни загальносвітового характеру, що мають свої прояви на національному і локальному рівнях. Запит на сталість зміщує фокус у конкуренції та інноваціях послуг, формує нові підходи до одержання конкурентних переваг, визначає нові напрями розвитку індустрії гостинності. «Зелений» перехід посилюється цифровою трансформацією та посиленням орієнтації на підвищення якості життя населення. Звичайно, це має національні відмінності, однак цей вектор модернізації посилюватиметься, принаймні під впливом міжнародної політики щодо Цілей сталого розвитку, що породжує

парадигмальні зміни в управлінні СЕР. Це визначає стратегічні орієнтири для СЕР підприємств ГРБ, стимулює інновації і вимагає швидкої адаптації діючих підприємств. Нові підприємства ГРБ все частіше стають «сталими» за своєю концепцією [8; 10].

Економічна проблема забезпечення СЕР підприємства полягає у підтримці ефективності та результативності в умовах глибокої трансформації, яка охоплює як кількісні, так і якісні зміни, що може супроводжуватись зміною спектру напрямів діяльності. Враховуючи складність переходу до сталості, забезпечення СЕР підприємства вимагає управління, яке потрібно розуміти як цілеспрямовану діяльність керівництва щодо забезпечення економічної ефективності, стійкості, конкурентоспроможності, покращення ринкових позицій і результативних показників підприємства в умовах переходу до принципів сталого розвитку і надалі – за рахунок комплексної трансформації структури капіталу, бізнес-моделі, впровадження нових технологій та інших інновацій. З цього випливає, що управління СЕР є новим рівнем стратегічного управління, що включає нові завдання та охоплює всі аспекти і сфери управління діяльністю підприємства.

Метою управління СЕР підприємства є здійснення прискореного переходу до сталості при покращенні рівня ефективності діяльності підприємства. Для цього може бути необхідною: 1) мінімізація операційних та інших витрат, зниження собівартості, максимізація прибутку і рентабельності; 2) розширення напрямів діяльності підприємства і ринкових можливостей; 3) нарощування показників результативності за рахунок нової цінності, розширення спектру послуг, що надаються, зміни бізнес-моделі тощо; 4) пошук нових способів (джерел) і важелів підвищення економічної ефективності на основі інновацій; 5) перетворення переходу до сталості на конкурентну перевагу, перегляд маркетингу. У довготривалій перспективі підприємство має збільшити свій потенціал, забезпечити окупність значних інвестицій, пов'язаних із переходом до сталості, та вийти на новий рівень результативності. Тому управління СЕР підприємства охоплює не тільки перехід (транзит) до сталості, а й подальшу діяльність у новому форматі. На етапі транзиту підприємство повинно здійснити великий комплекс різноманітних трансформацій, докорінно змінивши матеріально-практичні основи і результати (наприклад, у плані відходів) своєї діяльності, рухаючись у напрямі реалізації Цілей сталого розвитку. Однак, окрім екологічних змін, важлива економічна складова і результати діяльності. По суті, підприємство у нових умовах (окрім екологічних вимог, можуть бути несприятливими ринкова кон'юнктура та інші умови) має бути виведене на рівень стабільної ефективної роботи і високі результативні показники, щоб зберегти сенс його існування взагалі [6; 7; 9; 11; 12].

Як зазначалось раніше, для переходу до сталості підприємству необхідно здійснити різноманітні зміни, що визначає завдання управління СЕР: 1) адаптувати бізнес-модель під Цілі сталого розвитку, уточнити логіку і предмет створення цінності, формат продукту, підходи до надання послуг, диверсифікувати джерела доходів; 2) впровадити нові виробничі та інші технології, забезпечуючи економію і повторне використання ресурсів, енергоефективність; 3) створити або удосконалити системи контролю та управління відходами (різних видів); 4) оптимізувати виробничі ланцюги і ланцюги постачання, забезпечуючи вимоги сталості; 5) адаптувати структуру підприємства, організаційну модель та систему управління під новий формат діяльності; 6) поширити у колективі сталі навички (користування цифровими і «зеленими» технологіями; комунікація; навички моніторингу і звітності тощо), забезпечивши необхідний контекст у межах корпоративної культури (сталі цінності, відповідальність, екологічна етика і дисципліна, прозорість); 7) передбачити використання нових, більш екологічних матеріалів, мінімізувати викиди і відходи; 8) створити безпечні умови праці у контексті зміни бізнес-процесів і практик, а також поведінки персоналу; 9) забезпечити набуття підприємством нових стратегічних компетенцій, які відповідають вимогам сталого розвитку. Це окреслює широкий спектр напрямів управління СЕР підприємства, впливаючи на всі матеріальні і нематеріальні складові. Спеціальними завданнями управління СЕР підприємства є покращення репутації, підвищення іміджу підприємства; забезпечення продуктивних відносин і співробітництва з партнерами (стейкхолдерами); зовнішня екологічна комунікація; підтримка розвитку місцевих громад [1; 3; 6; 12; 13].

Спеціальними принципами управління СЕР підприємства є: комплексне еколого-економічне обґрунтування рішень щодо розвитку операційної діяльності та пріоритетів інвестування; інноваційність корпоративної культури, розвитку і політики в усіх сферах; впровадження передових технологій у тісному зв'язку із технологічним, маркетинговим і екологічним менеджментом; превентивність управлінських заходів; підвищення рівня прозорості на всіх ланках та рівня управління, охоплюючи всі бізнес-процеси; підвищення рівня соціальної справедливості й інклюзивності; розвиток людського і соціального капіталу у контексті цінностей сталого розвитку; розширення відповідальності співробітників і менеджменту щодо екологічних питань; широке використання можливостей і переваг цифровізації процесів тощо.

Управління СЕР підприємства охоплює всі функції управління, а саме: планування (прийняття екологічних рішень; планування нових сфер і напрямів діяльності, спеціальних заходів, оновлення планування операційної діяльності тощо); організація (розподіл нових функцій, створення нових підрозділів, зміни структури, методів роботи тощо); контроль (контроль за викидами різних видів, за дотриманням корпоративної політики, цільових економічних результатів, встановлення стандартів тощо); мотивація (щодо набуття нових навичок, дотримання принципів сталості тощо); координація (узгодження діяльності підрозділів, стратегії з партнерами та ін.). Управління СЕР має усунути внутрішні бар'єри та подолати зовнішні перешкоди переходу до сталості.

Управління СЕР підприємства охоплює всі рівні управління і види менеджменту, визначаючи завдання щодо: стратегії підприємства, управління фінансами, персоналом, інноваціями, проєктами, цифрового розвитку. Також управління СЕР тісно пов'язане з: ризик-менеджментом, антикризовим управлінням та екологічним менеджментом. Важливою частиною змін переходу до сталості, що також є предметом управління СЕР підприємства, є: набуття підприємством нових стратегічних компетенцій (нове системне мислення; екологічне бізнес-моделювання; динамічна інноваційність щодо послуг, технологій і основного капіталу; впровадження «зелених» технологій; системна цифровізація; екологічний моніторинг і звітність); створення і впровадження нових бізнес-процесів, пов'язаних із: моніторингом, контролем та мінімізацією відходів різних видів; ефективним і циркулярним використанням ресурсів; забезпеченням нових виробничих ланцюгів; взаємодією з партнерами і клієнтами; підтримкою цифрових систем; корпоративним навчанням; управлінням споживанням ресурсів та енергії; впровадження нових практик, пов'язаних із: використанням нових технологій, продуктовими і сервісними інноваціями; новими інструментами і методами роботи; процесами екологічного менеджменту [1; 4; 7; 11; 12].

З вищесказаного випливає, що забезпечення СЕР підприємства багато у чому базується на впровадженні інновацій різних видів і функціональної спрямованості, зокрема: цифрових (цифрова система, інтернет речей, аналітика даних тощо) інновацій; нових виробничих технологій (ресурсозберігаючі, «зелені», циркулярні тощо); організаційних змін (нові підрозділи, бізнес-процеси, структури); функціональних змін (схеми і методи роботи, циркулярні практики, системи харчування і обслуговування та ін.); ресурсних (матеріали); екологічних технологій (обладнання для очищення і управління відходами, новий транспорт тощо). Тому управління СЕР тісно пов'язано з інноваційною стратегією підприємства у контексті підтримки його стійкості і конкурентоспроможності. Особливим підходом до інновацій у ГРБ є модель відкритих інновацій для проєктування нових продуктів та послуг, враховуючи нові запити і екологічні критерії. Важливим для забезпечення інтенсивних інновацій є створення корпоративної інноваційної системи, яка може налаштовуватись для різних технологій [3; 12; 13].

Інноваційна активність тісно пов'язана із цифровою трансформацією, яка несе значний потенціал змін. Цифровізація охоплює великий спектр процесів і практик, взаємодію з клієнтами і партнерами, корпоративне навчання; вона розширює можливості управління (планування, організації, контролю, координації), підвищення економічної ефективності і результативності. Це вимагає оцінки їхнього впливу на ключові (цільові) показники, щоб вчасно корегувати їх у межах СЕР. Цифровізація заснована на використанні різних цифрових технологій, систем, рішень, інструментів, зокрема спеціально створених для забезпечення сталості. Однак підвищення цифрової інтенсивності вимагає інвестицій і підвищує вимоги до обґрунтування у межах СЕР.

Концептуалізація управління СЕР підприємства включає визначення типів стратегій переходу до сталості за характером поведінки у галузі. На практиці така стратегія може бути: лідерською (прогресивна адаптація, лідерство відносно інших підприємств галузі, внутрішні драйвери, створення інновацій, подолання зовнішніх бар'єрів); активно-послідовною (прогресивна адаптація, слідування за лідерами у галузі, імітація, зовнішні і внутрішні драйвери, відтворення інновацій лідерів, пристосування до зовнішніх бар'єрів); пасивною (регресивна адаптація, інерція, здійснення тільки критичних змін, зовнішні драйвери). Ці типи стратегій передбачають різні витрати (інвестиції), конкурентні переваги та вплив на ефективність. Вибір стратегії залежить від потенціалу підприємства і визначальним чином впливатиме на зміст і характер управління СЕР.

На основі зазначеного вище можна констатувати: управління СЕР підприємств вимагає глобальних змін структури і якості процесу управління діяльністю підприємства, його ланок і складових. Це може бути реалізовано за рахунок створення спеціальної системи управління СЕР на відповідному рівні. Реалізація такого управління включає ряд складових, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

Елементи забезпечення управління СЕР підприємства

Елемент	Характеристика
Стратегічне бачення	полягає у формуванні системи поглядів на майбутній стан підприємства, що створює доктрину його перетворень (розвитку), дозволяє встановити цілі і комплекс завдань, змінити місію, визначити очікувані результати та цільові індикатори.
Фреймворк змін	полягає у проєктуванні і конкретизації змін, необхідних для переходу до сталості, торкаючись всіх складових: основного капіталу, ресурсної бази, людського капіталу, системи управління, корпоративної культури. Фреймворк повинен визначити структуру заходів і рамку умов їх реалізації.
«Дорожня карта»	полягає у формалізації стратегічного плану здійснення необхідних перетворень за напрямками (продукти/послуги, виробництво, організація і управління тощо) з деталізацією їх змісту, термінів реалізації, інструментів (заходів) та показників оцінки результатів.

Джерело: сформовано автором.

Управління СЕР підприємства може бути побудовано на основі комбінації декількох основних підходів, наприклад: витратного, ресурсного, проєктного (охоплюючи проєкти щодо сталого розвитку); взаємного доповнення (різних напрямів діяльності); компенсації (втрат за старими напрямками доходами за

новими); Lean Management (Manufacturing); «зеленої» синергії (інтеграція екологічного управління ресурсами та ланцюгами поставок); моделі інтегрованого управління (Triple Bottom Line та ін.); синергії цифровізації та сталого розвитку. Це може супроводжуватись стратегіями скорочення, зростання, диверсифікації тощо. Для забезпечення гармонійного СЕР підприємства на основі різних напрямів теорії фірми можуть бути розроблені заходи щодо мінімізації транзакційних, інформаційних, інтеракційних, трансформаційних витрат; розширений ресурсний і еволюційний аспекти та підприємницький підхід до прийняття рішень. Це дозволить по-новому сфокусуватись на забезпеченні стабільних економічних результатів і розширити теорію сталого розвитку підприємства (фірми).

Для ефективного управління необхідна відповідна аналітична робота, яка охоплює різноманітні зміни капіталу і діяльності підприємства, що описані раніше. Комплексність трансформації вимагає використання в управлінні СЕР нової інтегрованої системи показників, яка охоплює операційну діяльність, екологічний менеджмент і соціальні зміни. У тому числі передбачається використання нових показників, які безпосередньо стосуються обліку сталого розвитку і аналізу ризиків (показники економії матеріалів, заощадження енергії, оцінки відходів за видами, відповідна система КРІ тощо), та методик їх оцінки.

Підвищення якості аналітичного забезпечення процесу управління СЕР підприємства ГРБ потребує розширення напрямів аналітичної роботи, використання сучасного методичного інструментарію і підходів, зокрема аналізу даних. Насамперед потрібне глибоке розуміння контексту: глобальних і національних тенденцій розвитку індустрії гостинності, процесів і особливостей переходу до сталості; дослідження динаміки розвитку підприємств ГРБ у світі, в Україні та певному регіоні; оцінка бар'єрів, потенціалу і можливостей переходу до сталого розвитку конкретного підприємства; урахування включеності у виробничі ланцюги, партнерських та інтеграційних відносин; прогнозування розвитку підприємств ГРБ в умовах цифрової трансформації, з урахуванням наслідків війни тощо, а також домінуючих підходів і стратегій забезпечення СЕР підприємств-лідерів (національного, регіонального та/або місцевого рівнів). «Ядром» аналітичного забезпечення управління СЕР є функціональний аналіз змін і економіко-математичне моделювання цільових напрямів розвитку, що дає розуміння взаємодії основних показників діяльності підприємства і можливість корегування. Окремо потрібно оцінити економічні наслідки цифровізації та інших інновацій, їх вплив на потенціал та показники ефективності.

Удосконалення процесу (системи) управління СЕР підприємств включає наступне: виокремлення цільових напрямів СЕР; систематизація спектру та етапів необхідних трансформацій, урахування факторів їх результативності; уточнення концептуальної основи та інструментарію управління СЕР, формування системи коротко-, середньо- та довгострокових планів; обґрунтування основних напрямів підвищення економічної ефективності із використанням цільових показників; розробка нових бізнес-процесів і підготовка комплексу трансформаційних заходів. Основою стратегічного управління СЕР підприємства є відповідні алгоритм та організаційно-економічний механізм, які повинні базуватись на перевагах цифровізації. Ключовим в управлінні є робота щодо корегування збалансованої системи цільових показників, враховуючи їх взаємозв'язок і вплив, оцінений емпірично. Цифрові технології дають можливість здійснювати це на новому системному рівні і з іншими часовими параметрами, залучаючи всі рівні управління.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Забезпечення СЕР підприємства має значну галузеву специфіку та економічну проблематику, яка полягає у підтримці ефективності та результативності в умовах трансформації. Складність переходу до сталості, забезпечення СЕР підприємства вимагає управління, яке має широку «зону» впливу, власну мету та спектр завдань. Здійснення такого управління базується на спеціальних принципах, охоплює всі функції, рівні і види управління. Воно пов'язане із набуттям підприємством стратегічних компетенцій, впровадженням нових бізнес-процесів, практик та різноманітних інновацій. Концептуалізація управління СЕР підприємства включає обрання певного типу стратегії переходу до сталості за характером поведінки у галузі. Елементи реалізації управління СЕР підприємства включають: стратегічне бачення, фреймворк і «дорожню карту» змін, використання різних підходів, а також передбачають удосконалення аналітичного забезпечення. Особливою складовою управління СЕР підприємства є цифрова трансформація, яку планується дослідити у перспективі.

References

1. Ferrero-Ferrero I., Muñoz-Torres M. J., Rivera-Lirio J. M., Escrig-Olmedo E., Fernández-Izquierdo M. Á. (2024). Sustainable development goals in the hospitality industry: a dream or reality? *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 20, iss. 5, p. 773-796. Available at: <https://doi.org/10.1108/JAOC-09-2022-0146>
2. Krisnadewi K. A., Sudana I. P., Widanaputra A. A. G. P., Listi M. L., Handayani N. P. D. (2026). Sustainability in the hotel industry through human resource cost management. *Social Sciences & Humanities Open*, vol. 13, p. 102577. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102577>
3. Cantele S., Cassia F. (2020). Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 87, p. 102510. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102510>
4. Durán-Sandoval D., Barrera-Verdugo G., Uleri F., Acevedo C. (2026). From prevention to Redistribution: Strategies, barriers and benefits in food waste management in Chilean restaurants. *Waste Management Bulletin*, vol. 4, iss. 2, p. 100298. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.wmb.2026.100298>

5. Guerra-Lombardi V., Hern?ndez-Mart?n R., Padr?n-Fumero N. (2024). Drivers, barriers and key practices of corporate sustainability strategy implementation in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 120, p. 103791. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103791>
6. Karadayi-Usta S. (2025). Achieving sustainability via micromobility solutions in hospitality industry: A risk analysis case study with internal stakeholders' perspectives. *Research in Transportation Business & Management*, vol. 60, p. 101374. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2025.101374>
7. Pascual M., Donaire Benito J. A. (2025). Green revolution: A systematic review of sustainable practices in restaurants. *Applied Food Research*, vol. 5, iss. 2, p. 101331. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.afres.2025.101331>
8. Gli D. D., Tweneboah-Koduah E. Y., Amu P. Y. (2025). Hotel sustainability practices, social identity and customer citizenship behaviour (CCB) in an emerging country: a moderation-mediation approach. *Journal of Hospitality and Tourism Horizons*, vol. 1, iss. 4, p. 379-396. Available at: <https://doi.org/10.1108/JHTH-02-2025-0033>
9. Al-Kwif O. S., Abu Farha A., ElAlfy A., Almashayekhi A., Ahmed Z. U. (2025). Exploring the antecedents and consequences of sustainability practices for food consumption and production in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 37, iss. 8, p. 2652-2675. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2024-1401>
10. Horng J. S., Liu C. H. S., Chou S. F., Tsai C. Y., Hu D. C. (2018). Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 30, iss. 1, p. 455-474. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0727>
11. Abreu C., Marques C., Pereira H. G. (2026). Business models for nature-based tourism companies: The adoption of sustainable requirements. *Journal of Rural Studies*, vol. 124, p. 104102. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2026.104102>
12. Fatima T., Elbanna S. (2023). Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard. *Tourism Management Perspectives*, vol. 48, p. 101141. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101141>
13. Yanine F., Campos Z. (2023). Sustaining Business Performance Management: An Operational Framework. *Procedia Computer Science*, vol. 221, p. 25-32. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.07.004>