

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ЛІГОСТАЄВ ВЯЧЕСЛАВ ВІКТОРОВИЧ**

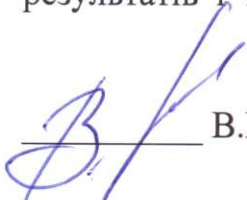
УДК 338:640.4:502.131.1

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ В**  
**ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»,  
спеціальності 051 «Економіка»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



В.В. Лігостаєв

**Науковий керівник:**

Конарівська Оксана Богданівна

к.е.н., доцент

м. Рівне – 2026

## АНОТАЦІЯ

Лігостаєв В.В. Економічні засади забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». – Національний університет водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України. Рівне, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розробленню теоретико-методичних засад і обґрунтуванню практичних підходів до економічного забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств. У дослідженні поєднано теоретичні положення, методичні підходи та прикладні рішення, які формують цілісне бачення економічного забезпечення екологізації готельного бізнесу.

У межах дослідження обґрунтовано економіко-правові засади екологізації готельного бізнесу на основі практики країн Європейського Союзу. Адаптація цього досвіду до українських умов ґрунтується на групуванні Цілей сталого розвитку за рівнем їх релевантності для готельної сфери, що забезпечує систематизацію чинних нормативно-правових актів, виявлення фрагментарності регуляторного забезпечення та визначення основних напрямів його удосконалення.

Досліджено міжнародний досвід формування та реалізації програм сталого розвитку у діяльності міжнародних готельних мереж, що дозволило запропонувати методологію формування практичних орієнтирів щодо адаптації ефективних моделей сталого розвитку у діяльності вітчизняних готельних підприємств.

У дисертації доведено, що воєнні умови спричинили структурну трансформацію українського ринку готельних послуг, яка проявляється у перерозподілі пропозиції і попиту, концентрації готельної активності у відносно безпечних регіонах та збереженні ролі міста Києва як центру ділового і

міжнародного попиту. Це зумовило застосування структурного підходу до аналізу ринку для оцінювання його сучасного стану за обмеженої статистичної бази, моніторингу просторових та інституційних трансформацій та обґрунтування управлінських рішень щодо відновлення, адаптації та розвитку готельної інфраструктури на національному та регіональному рівнях.

У дисертації встановлено, що впровадження екологічних практик у діяльність готельних підприємств України відбувається в умовах відсутності обов'язкової екологічної сертифікації, обмеженості фінансових ресурсів, різного рівня екологічної свідомості готелів і високої економічної невизначеності.

За таких умов класичні підходи до оцінювання екологізації є непридатними для відображення реального стану екологічних трансформацій у готельному бізнесі. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність застосування методичного підходу, що поєднує анкетне опитування, залучення ключових стейкхолдерів і ситуаційний аналіз як інструменти отримання релевантних емпіричних даних в умовах обмеженої офіційної інформації. Такий підхід дозволив сформувати аналітичну рамку «еталон-адаптація», яка забезпечує обґрунтоване порівняння підходів до екологізації готелів з урахуванням їхнього ресурсного потенціалу, організаційної форми та зовнішніх обмежень.

У дисертації сформовано систему практичних інструментів екопозиціювання готельних підприємств України, що стало підґрунтям для розроблення стратегічної п'ятикомпонентної моделі. Модель забезпечує системне відображення процесу екологізації діяльності готельного підприємства через послідовну інтеграцію екоідентичності бренду, екологізації операційної діяльності, економічної результативності, комунікації, сертифікації та екологічної відповідальності.

В роботі запропоновано підхід до класифікації міжнародних організацій і програм підтримки готельної індустрії України, який передбачає їх групування за такими напрямками: фінансово-ресурсним, освітньо-консультаційним, цифровим і маркетинговим, антикризовим і партнерським, а також напрямом сталого розвитку. Запропонована класифікація слугує методичною основою для

структурованого аналізу програм і системного моніторингу міжнародної підтримки у сфері гостинності.

На основі ситуаційного аналізу тризіркового готелю «Надія» (м. Івано-Франківськ) обґрунтовано доцільність встановлення дахової сонячної електростанції потужністю 120 кВт як інвестиційного напрямку екологізації для зменшення залежності від зовнішніх енергоресурсів і скорочення операційних витрат. Отримані результати застосовано для обґрунтування інвестицій у енергомодернізацію, підготовки інвестиційних, кредитних і грантових заявок, а також внутрішнього планування заходів екологізації.

Вперше розроблено адаптивну бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств. Адаптивність моделі полягає в узгодженні зовнішнього та внутрішнього ресурсного забезпечення через систему прямих, опосередкованих і зворотних зв'язків, у межах якої інструменти й вимоги задають напрям дій, умови визначають ресурсні межі реалізації, а економічні та екологічні результати слугують підставою для коригування рішень і конфігурації інструментів залежно від ресурсних обмежень та змін зовнішніх умов.

Розроблена модель забезпечує стратегічне планування екологізації суб'єктів господарювання, обґрунтування інвестиційних рішень, підготовку кредитних і грантових заявок, проходження екологічної сертифікації (Green Key), забезпечення енергетичної стійкості та інтеграцію екологічних цілей в операційну, інвестиційну та фінансову діяльність.

**Ключові слова:** екологізація, готельні підприємства, готельний бізнес, ринок готельних послуг, економічне забезпечення, екологічні практики, екопозичіювання, державне стимулювання, інвестиції, технології екологізації, еколого-економічний результат, ресурсні обмеження, сталий розвиток.



## ANNOTATION

Lihostaiev Viacheslav Viktorovych. Economic Foundations for the Implementation of Greening Processes in the Activities of Hotel Enterprises. – Qualification scientific work (manuscript).

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 “Economics.” – National University of Water and Environmental Engineering of the Ministry of Education and Science of Ukraine. Rivne, 2026.

The dissertation is devoted to the development of theoretical and methodological foundations and the substantiation of practical approaches to the economic support of greening processes in the activities of hotel enterprises. The study combines theoretical provisions, methodological approaches, and applied solutions that form a comprehensive vision of the economic support of greening in the hotel business.

Within the research, the economic and legal foundations of greening in the hotel business are substantiated based on the practices of European Union countries. The adaptation of this experience to Ukrainian conditions is based on grouping the Sustainable Development Goals according to their relevance to the hotel sector, which ensures systematization of current regulatory acts, identification of fragmentation in regulatory support, and determination of key directions for its improvement.

The international experience of developing and implementing sustainable development programs in the activities of international hotel chains has been studied, which made it possible to propose a methodology for forming practical guidelines for adapting effective sustainable development models in domestic hotel enterprises.

The dissertation proves that wartime conditions have caused a structural transformation of the Ukrainian hotel services market, manifested in the redistribution of supply and demand, the concentration of hotel activity in relatively safe regions, and the preservation of the role of Kyiv as a center of business and international demand. This necessitated the use of a structural approach to market analysis to assess its current state under limited statistical data, monitor spatial and institutional transformations,

and substantiate managerial decisions for the recovery, adaptation, and development of hotel infrastructure at national and regional levels.

The dissertation establishes that the implementation of environmental practices in the activities of Ukrainian hotel enterprises occurs under conditions of the absence of mandatory environmental certification, limited financial resources, varying levels of environmental awareness among hotels, and high economic uncertainty. Under such conditions, classical approaches to assessing greening are unsuitable for reflecting the real state of environmental transformations in the hotel business.

In this regard, the expediency of applying a methodological approach that combines survey questionnaires, stakeholder engagement, and situational analysis as tools for obtaining relevant empirical data under conditions of limited official information is substantiated. This approach made it possible to form an analytical framework of “benchmark – adaptation,” which ensures a reasoned comparison of greening approaches in hotels, taking into account their resource potential, organizational format, and external constraints.

The dissertation develops a system of practical tools for eco-positioning of Ukrainian hotel enterprises, which served as the basis for creating a strategic five-component model. The model provides a systematic representation of the greening process of hotel enterprise activities through the consistent integration of brand eco-identity, greening of operational activities, economic performance, communication, certification, and environmental responsibility.

The study proposes an approach to classifying international organizations and support programs for Ukraine’s hotel industry, which involves grouping them into the following areas: financial-resource, educational-consulting, digital and marketing, anti-crisis and partnership, and sustainable development. The proposed classification serves as a methodological basis for structured analysis of programs and systematic monitoring of international support in the hospitality sector.

Based on a situational analysis of the three-star hotel “Nadiia” (Ivano-Frankivsk), the feasibility of installing a rooftop solar power plant with a capacity of 120 kW as an investment direction for greening is substantiated, aimed at

reducing dependence on external energy resources and lowering operating costs. The obtained results were applied to justify investments in energy modernization, prepare investment, credit, and grant applications, and plan internal greening measures.

For the first time, an adaptive business model for the economic support of greening processes in hotel enterprises has been developed. The adaptability of the model lies in coordinating external and internal resource support through a system of direct, indirect, and feedback links, within which tools and requirements determine the direction of actions, conditions define resource constraints, and economic and environmental results serve as a basis for adjusting decisions and configuring tools depending on resource limitations and changes in external conditions.

The developed model ensures strategic planning of greening for business entities, substantiation of investment decisions, preparation of credit and grant applications, obtaining environmental certification (Green Key), ensuring energy resilience, and integrating environmental goals into operational, investment, and financial activities.

**Keywords:** greening, hotel enterprises, hotel industry, hotel services market, economic support, environmental practices, eco-positioning, government incentives, investments, green technologies, environmental and economic performance, resource constraints, sustainable development.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації у фахових наукових виданнях України:*

1. Konarivska O. B., Lihostaiev B.B. Economic Instruments Of State Incentives For The Greening Of The Hotel Industry: The French Model As A Vector For Transition Economies. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування Серія «Економічні науки»*. Випуск 2(110) 2025 р. pp. 36-45. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve220254> (0,64 а.а.; особистий внесок: охарактеризовано поняття екологізації готельних підприємств, 0,32 а.а.).

2. Конарівська О.Б., Яковишина М.С., Лігостаєв В.В. Теоретичні засади процесів екологізації готельно-ресторанного бізнесу. *VIA ECONOMICA. Випуск № 9, 2025. С. 55-61*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-8>). (0,29 а.а.; особистий внесок: досліджено види екотехнологій у готелях України, 0,10 а.а.).

3. Конарівська О. Б., Скорина Т. М., Яковишина М. С., Лігостаєв В. В. Аналіз сучасного стану і тенденцій розвитку ринку готельних послуг міста Києва. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 10. С. 50-58. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11435>. (0,76 а.а.; особистий внесок: проведено аналітичне узагальнення стану ринку готельних послуг м. Києва, узагальнено тенденції розвитку галузі, 0,19 а.а.).

4. Конарівська О. Б., Лігостаєв В. В. Екологічні практики у діяльності готельних підприємств України: економічні обмеження та інструменти підтримки. *VIA ECONOMICA. Випуск № 9, 2026. С. 29-36*. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2026-12-4> (0,34 а.а.; особистий внесок: досліджено екологічні практики у діяльності готельних підприємств України, 0,17 а.а.).

### *Публікації в іноземних наукових виданнях:*

5. Martseniuk L., Kryvoberets M., Melnychuk S., Lihostaiev V., Dobrovolskyi A. The Role of Staycation Tourism in Mitigating the Environmental Impact of Recreation in Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1429. Article 012015. Proceedings of the 4th International Conference on

Environmental Sustainability in Natural Resources Management (ISCES 2024), 31.10.2024, Online. DOI: 10.1088/1755-1315/1429/1/012015. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1429/1/012015> (Scopus). (0,92 а.а.; особистий внесок: обґрунтовано роль staycation-туризму у зменшенні екологічного навантаження від рекреаційної діяльності в Україні, 0,18 а.а.).

### ***Публікації в інших наукових виданнях:***

6. Конарівська О.Б., Опанащук Ю.Я, Лігостаєв В.В., Опанащук, М.Ю. (2025). Зарубіжний досвід застосування економічних інструментів державного стимулювання екологізації готельного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. № 4 (18). 2025. С. 70-75. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(18\).2025.10](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(18).2025.10) (0,65 а.а.; особистий внесок: визначено економічні інструменти державного стимулювання екологізації готельного бізнесу, 0,16 а.а.).

7. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В. Роль міжнародних організацій і донорських програм у розвитку готельної індустрії України. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Вип. 3 (62) . 2025. С. 43-53. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-3\(62\)-43-53](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-3(62)-43-53) (0,92 а.а.; особистий внесок: визначено економічні інструменти державного стимулювання екологізації готельного бізнесу, 0,46 а.а.).

### ***Публікації за матеріалами конференцій:***

8. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В. Характеристика секторів та основних послуг критичної інфраструктури держави. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції: зб. матер. XII Міжнародної наук.-практ. конф.*, 25 травня 2023 р. Рівне : НУВГП, 2023. С. 92-94. URL: <https://surl.li/phboea>. (0,13 а.а.; особистий внесок: підготовлено аналітичний зміст щодо секторів і послуг критичної інфраструктури, 0,07 а.а.).

9. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В., Олар Д.І. Організація екологічного глемпінг-бізнесу як нової концепції гостинності. *Наука та освіта в умовах викликів сьогодення : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф.*, 16 грудня 2023

року, Чернігів. Чернігів : Міжнародний гуманітарний дослідницький центр. Research Europe, 2023. С. 304-307. URL: <https://www.dkpp.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/re-16.12.2023-stachkevich-sprinska.pdf>. (0,17 а.а.; особистий внесок: проведено дослідження організації екологічного глемпінг-бізнесу, 0,06 а.а.).

10. Лігостаєв В. В. Розвиток еко-готелів як функціонування сфери готельного господарства. *Географія, туризм і природокористування: матер. Всеукр. студ. науково-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Національного університету водного господарства та природокористування*, 11-12 квітня 2024 р м. Рівне. Рівне: НУВГП, 2024. С. 163-168. (0,25 а.а.; особистий внесок: досліджено тенденції розвитку еко-готелів України, 0,25 а.а.).

11. Лігостаєв В.В. Перспективи розвитку ринку глемпінгу у контексті глобальних туристичних тенденцій. *Географія, туризм і природокористування – 2025 : тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи*, 10-11 квітня 2025 р., Рівне, 2025. С. 43-47. (0,21 а.а.; особистий внесок: досліджено глобальні тенденції розвитку ринку глемпінгів та визначено перспективи їх формування в Україні, 0,21 а.а.).

12. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В., Гореньчук С.В. Екологізація індустрії гостинності. *Географія, туризм і природокористування – 2025 : тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи*, 10-11 квітня 2025 р., Рівне, 2025. С. 64-67. (0,13 а.а.; особистий внесок: сформульовано підходи до екологізації індустрії гостинності, 0,04 а.а.).

13. Лігостаєв В.В. Стейкейшн-туризм як стратегія відновлення внутрішнього туризму України в умовах війни. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: тези доп. XIX Міжнар. наук. конф., 10-11 жовтня 2025 р., Львів, 2025. С. 184-187. (0,17 а.а.; особистий внесок: розроблено концепцію розвитку стейкейшн-туризму як чинника відновлення внутрішнього туризму України, 0,17 а.а.).*

14. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В. Теоретичні аспекти екопозиціонування готелів у контексті стратегії сталого розвитку. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку: збірник наукових праць III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції* (Вінниця, 16 жовтня 2025 р.). Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2025. С. 106-113. (0,29 а.а.; особистий внесок: розкрито теоретичні засади екопозиціонування готелів, 0,15 а.а.).

15. Лігостаєв В.В. Екоінновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф.* (Харків, 27 листопада 2025 р.). Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ» С. 63-65. URL: <https://surli.cc/tnhlcl>. (0,13 а.а.; особистий внесок: обґрунтовано роль екоінновацій як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності, 0,13 а.а.).

16. Лігостаєв В.В. Міжнародний досвід впровадження екологічних принципів сталого розвитку в діяльність підприємств готельного господарства. *Правове забезпечення сучасної екологічної політики в контексті сталого розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* (Рівне, 10-11 грудня 2025 р.) Рівне: 2025. С. 82-85 (0,17 а.а.; особистий внесок: узагальнено міжнародний досвід впровадження екологічних принципів сталого розвитку у діяльність підприємств готельного господарства, 0,17 а.а.).

17. Лігостаєв В.В. Застосування функціонального підходу до моделювання процесів екологізації діяльності готельних підприємств. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : тези доп. V Міжнар. наук. конф.*, 25-26 лютого 2026 р., Рівне, 2026. С. 58-60 (0,17 а.а.; особистий внесок: визначено можливості застосування функціонального підходу для формалізації процесів екологізації діяльності готельних підприємств, 0,17 а.а.).

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                                                         | <b>13</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДґРУНТЯ<br/>ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ЕКОЛОГІЗАЦІЇ<br/>ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ..</b>          | <b>24</b>  |
| 1.1. Сутнісна характеристика екологізації суб'єктів господарської діяльності готельних підприємств.....                                                    | 24         |
| 1.2. Економіко-правові засади екологізації готельного бізнесу.....                                                                                         | 49         |
| 1.3. Міжнародний досвід формування та реалізації програм сталого розвитку у діяльності готельних підприємств.....                                          | 64         |
| <b>Висновки до розділу 1.....</b>                                                                                                                          | <b>87</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ І ПРОЦЕСІВ<br/>ЕКОЛОГІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ</b>                                              | <b>90</b>  |
| 2.1. Сучасний стан та структурні параметри ринку готельних послуг в Україні.....                                                                           | 90         |
| 2.2. Оцінка стану та перспектив впровадження екологічних практик у систему управління готельними підприємствами України.....                               | 131        |
| 2.3. Оцінювання екопозиціювання готельних підприємств як інструменту конкурентної диференціації на ринку готельних послуг України.....                     | 172        |
| <b>Висновки до розділу 2.....</b>                                                                                                                          | <b>192</b> |
| <b>РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ<br/>ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ<br/>ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>                     | <b>197</b> |
| 3.1. Застосування державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу.....                                                                 | 197        |
| 3.2. Оцінювання ефективності інвестицій у технології екологізації готельного підприємства.....                                                             | 213        |
| 3.3. Механізм економічного забезпечення процесів екологізації як адаптивна бізнес-модель діяльності готельних підприємств в умовах ресурсних обмежень..... | 227        |
| <b>Висновки до розділу 3.....</b>                                                                                                                          | <b>243</b> |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                                       | <b>245</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                                     | <b>252</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                                        | <b>280</b> |



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах екологічні виклики набули глобального характеру і стали одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку, формуючи нові вимоги до моделей господарювання та регулювання. Кожен вид економічної діяльності впливає на формування пріоритетів розвитку, тому має орієнтуватися не лише на економічні результати, а й узгоджувати їх із соціальними цілями та екологічними пріоритетами. У цьому контексті екологізація бізнесу розглядається як усвідомлений стратегічний вибір, що відповідає глобальним орієнтирам – Цілям сталого розвитку ООН.

Індустрія туризму та гостинності у світовому масштабі має суттєвий екологічний вплив, оскільки туристичні потоки та функціонування засобів розміщення супроводжуються значним споживанням енергії і води, утворенням відходів і формуванням вуглецевого сліду. За даними аналітичного дослідження Environmental & Social Research (ESR) Всесвітньої ради з подорожей і туризму (World Travel & Tourism Council), у 2024 р. на сектор подорожей і туризму припадало близько 7,3 % глобальних викидів парникових газів, що підтверджує кліматичний вплив цієї сфери через високу ресурсомісткість та інтенсивність сервісних операцій.

За таких умов екологізація готельних підприємств у світі закріплюється як елемент управлінської норми та набуває системного характеру. Це проявляється у включенні екологічних критеріїв у політику підприємства, систему операційного контролю, практики взаємодії з клієнтами і постачальниками, підходи до вимірювання результатів і нефінансової звітності, а також у зростанні ролі законодавчих і регуляторних вимог, які визначають нормативну обов’язковість дотримання екологічних стандартів у діяльності підприємств.

Порівняно міжнародними підходами, в Україні екологізація готельних підприємств формується в принципово інших соціально-економічних умовах. Воєнний стан, руйнування інфраструктури, енергетична нестабільність, обмежений доступ до фінансових ресурсів і високий рівень невизначеності зумовлюють ситуацію, за якої екологічні практики впроваджуються переважно

не як прояв корпоративної відповідальності, а як управлінська необхідність забезпечення життєздатності підприємств. За таких обставин енергоефективність, раціональне використання водних ресурсів і оптимізація витрат стають для готельних підприємств інструментами адаптації та збереження стійкості діяльності.

Попри актуальність зазначених процесів, у вітчизняних наукових дослідженнях проблематика екологізації готельного бізнесу здебільшого висвітлюється фрагментарно, з акцентом на окремі практики, маркетингові підходи або використання міжнародних моделей без достатньої адаптації до умов України. Водночас недостатньо розробленими залишаються питання комплексного забезпечення екологізації, зокрема узгодження державних інструментів стимулювання, внутрішніх механізмів управління та підходів до формування адаптивних бізнес-моделей екологізації в умовах невизначеності. Зазначене зумовлює актуальність дисертаційного дослідження та визначає його наукову і практичну значущість.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика процесів екологізації діяльності готельних підприємств у науковій літературі розглядається як процес, що охоплює питання економічної діяльності, управління та функціонування готельної сфери і перебуває у центрі уваги як зарубіжних, так і українських дослідників. До найвагоміших наукових здобутків у сфері дослідження економіко-управлінських засад екологізації належать праці В. Антоненка, Л. Болховської, Я. Дякової, В. Зайченка, Н. Ковшун, О. Конарівської, Т. Коцко, М. Мальчик, Ю. Опанащука, О. Попової, Н. Савіної, О. Сухіної, Ю. Ставської, О. Сущенко, А. Табачука, Ю. Туниці та інших.

Зарубіжні дослідження формують методичну основу для розгляду екологізації як економіко-управлінського процесу, інтегрованого в корпоративні системи підприємств. Зокрема, підходи до вбудовування принципів сталого розвитку в організаційні системи та роль добровільних ініціатив обґрунтовано у працях Р. Лосано, а детермінанти еко-інновацій і вплив регуляторного тиску на

управлінські рішення підприємств проаналізовано у дослідженнях Й. Горбаха, К. Раммера, К. Реннінгса та інших.

Теоретико-методичні та практичні засади економічної діяльності в контексті сталого розвитку висвітлено у працях М. Міткова, О. Стрижака, О. Сущенко, К. Тимошенко, Н. Погуди, С. Стоянової-Асенової.

Дослідження, присвячені безпосередньо діяльності готельних підприємств, зосереджені переважно на екологізації бізнесу як напрямі його розвитку і чиннику інноваційності (О. Зубехіна, Г. Ільницька-Гикавчук, Ж. Калачова, О. Коротич, Т. Марусей, Л. Тітомир, Ю. Халілова-Чуваєва), а також на практичних орієнтирах упровадження екологічних підходів у контексті сталого розвитку туризму (В. Бик, Н. Ганич, О. Гаталяк, Н. Паньків, Н. Терещук, Л. Транченко, О. Транченко, А. Шашеро).

Водночас узагальнення наукових підходів свідчить, що екологізація готельного бізнесу переважно розглядається через окремі практики, інструменти або нормативні вимоги, тоді як питання забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств залишається недостатньо розробленим у комплексному вимірі. На розв'язання наукової проблеми формування комплексного організаційно-економічного підходу до забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств спрямовано дисертаційне дослідження, яке передбачає теоретико-методичне обґрунтування процесів екологізації, аналіз ринку готельних послуг і процесів екологізації у діяльності готельних підприємств, а також формування економічних засад забезпечення екологізації в їх діяльності.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до основних наукових напрямків і актуальних питань фундаментальних досліджень у сфері природничих, технічних та гуманітарних наук на 2024-2028 рр. (Постанова Президії НАН України № 8 від 10.01.2024 р.), а саме напрямкам «Особливості механізму державного регулювання господарської діяльності у різних секторах і галузях економіки» та «Глобальні та національні виклики, ризики і небезпеки соціально-

економічного розвитку України»; Національній економічній стратегії України на період до 2030 року (№ 179 від 3 березня 2021 р.); Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року (№ 168-р від 16 березня 2017 р.).

Дисертаційна робота є результатом наукових досліджень, виконаних автором згідно з планами науково-дослідних робіт Національного університету водного господарства та природокористування, а саме: Дисертаційна робота є результатом наукових досліджень, виконаних автором згідно з планами науково-дослідних робіт Національного університету водного господарства та природокористування, а саме: «Географічні та економічні аспекти дослідження туристично-рекреаційного комплексу, туризму і гостинності Рівненської області» (номер державної реєстрації 0123U104170), де автором розроблено підхід до здійснення періодизації ринку готельних послуг, що дає змогу простежити його реакцію на основні зовнішні виклики: політичні, економічні, соціальні; «Розвиток потенціалу регіону: економічні чинники та ресурсні передумови» (номер державної реєстрації 0121U111063), де автором розроблено підхід до аналізу регіональних готельних підприємств різної категорійності, що підвищує аналітичну придатність результатів для порівняння практик екологізації за різних умов функціонування (Довідка № 94-26 від 18.02.2026).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад і обґрунтування практичних підходів до економічного забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств з урахуванням формування адаптивних бізнес-моделей екологізації в умовах ресурсних обмежень.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі передбачено розв'язання таких **завдань**:

- визначити сутнісні характеристики екологізації суб'єктів господарської діяльності у готельному бізнесі;
- структурувати взаємозв'язок Цілей сталого розвитку (ЦСР) з напрямками екологізації готельного бізнесу за рівнем їх релевантності;

- здійснити систематизацію міжнародного досвіду формування та реалізації програм сталого розвитку у діяльності готельних підприємств;
- здійснити аналіз сучасного стану і структурних параметрів ринку готельних послуг в Україні;
- здійснити оцінювання стану впровадження екологічних практик у господарській діяльності готельних підприємств України;
- оцінити екопозиціонування готельних підприємств як інструмент конкурентної диференціації на ринку готельних послуг України;
- здійснити групування та систематизування державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу;
- розробити науково-прикладні засади до оцінювання ефективності інвестицій у технології екологізації готельного підприємства;
- розробити адаптивну бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування екологізації економічних засад господарської діяльності готельних підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та науково-прикладні засади забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств з урахуванням впливу інституційних, економічних та управлінських чинників.

**Методи дослідження.** В основу дисертаційного дослідження покладено сучасні положення економічної теорії, концепції сталого розвитку, а також нормативно-правові та теоретико-методичні підходи до аналізу екологізації діяльності готельних підприємств і функціонування ринку готельних послуг в умовах економічної невизначеності. Методологічною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань екологізації господарської діяльності, сталого розвитку у сфері гостинності, управління готельними підприємствами та ринкового позиціонування.

Під час виконання дисертаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: аналіз, синтез та узагальнення – для уточнення сутності екологізації господарської діяльності готельних підприємств

і формування теоретичних узагальнень (підр. 1.1); порівняльний аналіз – для зіставлення вітчизняних і зарубіжних підходів до трактування поняття «екологізація», дослідження міжнародного досвіду сталого розвитку та обґрунтування інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу (підр. 1.1; 1.3; 3.1); нормативно-правовий та інституційний аналіз – для дослідження економіко-правових засад екологізації готельного бізнесу, ролі державних, донорських і партнерських інституцій у стимулюванні екологізації (підрозд. 1.2; 3.1); системний підхід – для дослідження механізмів функціонування, розвитку та економічного забезпечення процесів екологізації готельних підприємств (підр. 1.3; 3.3); статистичний, структурний та порівняльний аналіз – для оцінювання сучасного стану і тенденцій розвитку ринку готельних послуг України, а також обґрунтування державних інструментів стимулювання екологізації (підр. 2.1; 3.1); класифікація, систематизація та узагальнення – для впорядкування суб'єктів ринку, екологічних практик, моделей сталого розвитку, державних і міжнародних інструментів підтримки екологізації готельної індустрії (підр. 1.2; 1.3; 2.1; 3.1); анкетне опитування та експертні оцінки – для оцінювання стану впровадження екологічних практик, ідентифікації бар'єрів, визначення пріоритетних інструментів підтримки та отримання достовірних даних від стейкхолдерів (підр. 2.2); ситуаційний аналіз – для поглибленого дослідження процесів екологізації діяльності готельних підприємств на основі кейсів і виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями та результатами (підр. 2.2); розрахунково-аналітичний метод, економіко-математичне моделювання та сценарний підхід – для оцінювання попиту, витрат, економічних результатів функціонування готельних підприємств, а також ефективності інвестицій у технології екологізації з визначенням економічного, екологічного та інтегрального еколого-економічного ефекту (підр. 2.1; 3.2); моделювання та формалізація – для побудови структурних, концептуальних, функціональних моделей екологізації готельного бізнесу та адаптивної бізнес-моделі економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств (підр. 1.1 – 1.2; 2.3; 3.3).

## **Наукова новизна отриманих результатів.**

*вперше запропоновано:*

- розроблено адаптивну бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств, яка узгоджує зовнішні інституційні умови з внутрішнім ресурсним забезпеченням і передбачає варіативність інструментів та організаційних рішень залежно від ресурсних обмежень і змін зовнішніх умов, що є основою для формування та функціонування механізму економічного забезпечення процесів екологізації.

*удосконалено:*

- підхід до розуміння поняття «екологізація готельних підприємств» у широкому та вузькому значеннях на основі розмежування стратегічного і операційного рівнів її реалізації, що, на відміну від підходів, у яких екологізація розглядається як сукупність окремих заходів або інструментів, дозволяє трактувати її як цілісний процес інтеграції екологічних принципів у систему господарської діяльності готельного підприємства. Це дозволило сформулювати теоретичну основу для подальшого аналізу екологізації у господарській діяльності готельних підприємств та обґрунтувати підходи до її забезпечення;

- методичний підхід до оцінювання стану впровадження екологічних практик у господарській діяльності готельних підприємств України, який, на відміну від існуючих підходів, передбачає інтегроване поєднання експертних оцінок стейкхолдерів, результатів анкетного опитування та ситуаційного аналізу. Це дозволило отримати достовірні емпіричні дані та розробити аналітичну рамку «еталон-адаптація» для порівняльного аналізу моделей екологізації готельних підприємств.

*набули подальшого розвитку:*

- структурування взаємозв'язку Цілей сталого розвитку з напрямками екологізації готельного бізнесу за рівнем їх релевантності шляхом виокремлення прямих та опосередкованих ЦСР, що сформувало методологічну основу для подальшого порівняльного аналізу української системи регулювання та правової системи ЄС у частині забезпечення процесів екологізації готельних підприємств;

- методологія дослідження міжнародного досвіду сталого розвитку готельних підприємств, яка, на відміну від існуючих підходів, базується не на фрагментарному описі окремих екопрактик, а на цілісному поєднанні принципів, логіки відбору об'єктів, послідовності аналізу та інструментів узагальнення результатів, що дозволило сформувати єдину систему порівняльного оцінювання, виявити закономірності переходу міжнародних готельних мереж до інституціоналізованих сталих бізнес-моделей та обґрунтувати типи моделей сталого розвитку, придатних до адаптації в діяльності українських готельних підприємств;

- наукове обґрунтування оцінювання екопозиціонування готельних підприємств як інструменту конкурентної диференціації на ринку готельних послуг України, що полягає у переході від системи практичних інструментів до стратегічної п'ятикомпонентної моделі, побудованої на причинно-наслідкових зв'язках між її складовими, з подальшою трансформацією у функціонально-структурну модель екологізації господарської діяльності, що забезпечує можливість комплексного оцінювання, діагностики та обґрунтування управлінських рішень з урахуванням зовнішніх обмежень і механізму зворотного зв'язку;

- методичний підхід до групування та систематизування державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу, який, на відміну від існуючих, передбачає їх упорядкування в розрізі економічної сутності, управлінської ролі та економічної результативності на основі застосування цільового інституційно-інструментального аналізу та використання уніфікованої системи критеріїв оцінювання, що створило методичну основу для їх зіставлення з міжнародними програмами підтримки готельної індустрії України;

- науково-прикладні засади оцінювання ефективності інвестицій у технології екологізації готельного підприємства, які, на відміну від існуючих, передбачають формування інтегрального показника еколого-економічної ефективності на основі поєднання економічного результату проєкту та приведеної вартості екологічного ефекту скорочення викидів із урахуванням



сценарної зміни ставки дисконту, що забезпечує вартісну формалізацію екологічного результату та підвищує обґрунтованість інвестиційних рішень у процесах екологізації.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій дисертаційної роботи у діяльності суб'єктів готельного бізнесу, органів державного управління, у консалтинговій практиці з питань екологізації та у навчальному процесі закладів вищої освіти, що підтверджено відповідними довідками: Асоціація готельних об'єднань і готелів міст України м. Київ під час обґрунтування адаптаційної стратегічної п'ятикомпонентної моделі екопозиціювання готельних підприємств (довідка № 96 від 27.10.2025 р.); Управління культури і туризму Рівненської обласної державної адміністрації (м. Рівне) під час розгляду та оцінювання методології дослідження міжнародного досвіду формування та реалізації програм сталого розвитку у діяльності готельних підприємств (довідка № 361/0/01-13/26 від 25.03.2026 р.); Готель «Оптіма Колекція Бергшлосс Рівне» (м. Рівне) під час аналізу сучасного стану та структурних параметрів регіонального ринку готельних послуг (довідка № 25 від 20.01.2026 р.); ТОВ «ІМПРЕССА» (м. Київ) під час оцінювання стану екологізації готельного бізнесу в умовах економічної невизначеності (довідка № 01 від 25. 03. 2026 р.); ДП «Готельний комплекс «Турист» (готель «Турист», м. Київ) під час аналізу доцільності застосування державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу (довідка № 33 від 25.03.2026 р.).

Результати дослідження «Забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств в умовах економічної невизначеності» застосовувалися у навчальному процесі Національного університету водного господарства та природокористування під час викладання навчальних дисциплін «Готельна справа», що сприяло поглибленню прикладної складової підготовки здобувачів вищої освіти, формуванню у них системного бачення процесів екологізації господарської діяльності готельних підприємств та обґрунтуванню

управлінських рішень в умовах економічної невизначеності (довідка Національного університету водного господарства та природокористування № 011-07 від 16.03.2026 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Усі наукові результати, викладені в дисертації і винесені на захист, здобувач отримав особисто. Особистий внесок здобувача в наукових працях, опублікованих у співавторстві, зазначено в списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні ідеї та положення дисертаційної роботи обговорювалися та були представлені на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: XII Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції» (м. Рівне, 2023 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Наука та освіта в умовах викликів сьогодення» (м. Чернігів, 2023 р.), Всеукраїнська студентська науково-практична інтернет-конференція кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Національного університету водного господарства та природокористування «Географія, туризм і природокористування» (м. Рівне, 2024 р.), Всеукраїнська студентська науково-практична інтернет-конференція кафедри туризму та готельно-ресторанної справи «Географія, туризм і природокористування – 2025» (м. Рівне, 2025 р.), XIX Міжнародна наукова конференція «Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід» (м. Львів, 2025 р.), III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» (м. Вінниця, 2025 р.), II Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні» (м. Харків, 2025 р.), Всеукраїнський форум профільних навчальних закладів індустрії гостинності «Нові тренди індустрії гостинності 2025-2026 рр.» (м. Івано-Франківськ, 2025 р.), Всеукраїнська науково-практична конференція «Правове забезпечення сучасної екологічної політики в контексті сталого розвитку» (м. Рівне, 2025 р.),

V Міжнародна наукова конференція «Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг» (м. Рівне, 2026 р.).

**Публікації.** Основні результати та висновки дисертації знайшли відображення 17 наукових працях (у тому числі 6 одноосібних), з яких 1 стаття – в періодичному науковому виданні, проіндексованому у базі даних Scopus, 4 статті – у наукових фахових виданнях України, 2 статті в інших наукових виданнях, 10 тез доповідей – у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць становить 6,34 д.а., з них особисто автору належить 3,00 д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 321 сторінок, у тому числі 229 сторінок основного тексту. Робота містить 26 рисунків та 40 таблиць, а також 16 додатків, розміщених на 48 сторінках. Список використаних джерел налічує 240 найменувань.

# **РОЗДІЛ 1**

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

### **1.1. Сутнісна характеристика екологізації суб'єктів господарської діяльності готельних підприємств**

У сучасних умовах функціонування готельних підприємств, що супроводжуються зростанням енерговитрат, посиленням ресурсних обмежень, кліматичних ризиків і нормативних вимог до екологічної відповідальності бізнесу, екологізація господарської діяльності набуває значення важливої передумови економічної стійкості, ресурсоефективності та підвищення адаптивності готельних підприємств до екологічних і ринкових вимог. Готельний бізнес як енерго- та ресурсомістка сфера гостинності чинить суттєве екологічне навантаження через споживання водних, енергетичних і матеріальних ресурсів, утворення відходів, експлуатацію будівель, логістичні операції та особливості споживчої поведінки гостей. У зв'язку з цим принципи екологізації мають бути інтегровані в систему господарювання готельного підприємства як складову економічних рішень, що впливають на структуру витрат, фактори функціонування бізнес-моделі і соціальні результати діяльності підприємства.

Впродовж історичного розвитку людство послідовно прагнуло до поліпшення умов життя, що об'єктивно стимулювало розвиток науки, техніки, мистецтва та інших сфер. Водночас прискорення науково-технічного прогресу у XX ст. супроводжувалося зростанням економічної активності, нарощуванням виробництва і споживання, а також інтенсивним використанням природних ресурсів. Така логіка розвитку призвела до виснаження ресурсів планети і накопичення екологічних проблем, які з часом набули масштабу глобальної загрози для суспільного розвитку і безпечного існування людства [34; 55].

У післявоєнний період домінантною стала парадигма, орієнтована на розширення товарного виробництва і масового споживання. Такий підхід відповідав економічним потребам відновлення, але водночас посилював антропогенний тиск на довкілля, що поступово формувало дисбаланс між економічними результатами та екологічними втратами [34; 55]. У цей період значний вплив в економічній теорії зберігала неокласична школа, яка фокусувалася на раціональній поведінці індивідів, ефективності ринкового механізму та принципі невтручання держави, за винятком кризових ситуацій [34]. Як наслідок, природа розглядалася переважно як позаринковий ресурсний базис, який не включався повною мірою до економічних розрахунків через відсутність коректної оцінки екологічних втрат та екосистемних послуг.

Водночас, в неокласичній традиції було сформульовано концептуальне підґрунтя для майбутнього розвитку екологізації як наукової ідеї. Так, А. Пігу, аналізуючи добробут суспільства, обґрунтував проблему зовнішніх ефектів (екстерналій), коли негативні наслідки діяльності підприємств для довкілля і здоров'я населення не відображаються у ринкових цінах. У такій ситуації приватні вигоди можуть зростати за рахунок суспільних втрат, а ринкова рівновага не забезпечує справедливого та ефективного розподілу “витрат” і “користі” [58]. Звідси випливає принципова теза, важлива для екологізації: екологічні втрати мають бути включені в економічні розрахунки й управлінські рішення через інструменти, що “інтерналізують” екстерналії, зокрема через екологічні податки, платежі та інші регуляторні механізми [58].

Посилення глобальних екологічних проблем у другій половині XX століття, а також накопичення кризових явищ у світовій економіці продемонстрували обмеженість уявлень про економіку як відокремлену, “замкнену” систему, незалежну від екологічного середовища [55]. У науковому дискурсі утверджується підхід, за яким природа є джерелом ресурсів та енергії для економіки і одночасно середовищем, що поглинає відходи виробництва і споживання. Оскільки об'єм екосистеми є обмеженим, економічне зростання

неминуче стикається з “межами”, а екологічні наслідки накопичуються та з часом стають чинником соціальної та економічної нестабільності [55].

На цьому ґрунті формується нова наукова логіка, яка вимагає переходу від лінійної моделі “ресурси – виробництво – відходи” до циклічної моделі господарювання, орієнтованої на ресурсозбереження, повторне використання, переробку та мінімізацію відходів. Такі положення відповідають ідеям сталого розвитку, закріпленим у міжнародних документах, що визначають необхідність узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей [56-57]. Тут екологізація набуває ознак системної категорії: вона виступає не лише набором природоохоронних дій, а принципом організації розвитку, який інтегрує екологічний імператив у економічну політику, управління і практики господарювання [55-56].

Важливим внеском у розвиток економічного осмислення екологічного чинника стало формулювання відповідних економічних законів українським ученим-економістом С. Мочерним, які обґрунтовують необхідність урахування екологічних обмежень і потреб у процесах суспільного відтворення.

Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження виступає Закон зростання екологічних потреб, який формалізує об’єктивну економічну залежність між розвитком виробництва і науково-технічного прогресу, погіршенням стану довкілля та необхідністю зростання витрат і формування відповідних умов, спрямованих на відтворення людини і робочої сили нормальної якості. Згідно з цим законом, інтенсифікація виробничих процесів, зростання розумових, психоемоційних і нервових навантажень у поєднанні з деградацією природного середовища зумовлюють підвищення екологічних потреб суспільства, які матеріалізуються у збільшенні витрат на підтримання належних умов життєдіяльності та відтворення людського потенціалу. Таким чином, Закон зростання екологічних потреб є фундаментальною категорією економічної науки, що пояснює неминучість включення екологічного чинника до системи економічних відносин і підтверджує його роль як невід’ємного елементу сучасних економічних систем [111, с. 547].

Становлення концепції сталого розвитку сприяло формуванню міждисциплінарних напрямів наукового пізнання, насамперед екологічної економіки та соціальної екології. Екологічна економіка досліджує взаємозалежність економічних процесів і стану довкілля, обґрунтовує необхідність врахування ресурсних обмежень, екологічних збитків і екосистемних послуг у прийнятті рішень, а також розробляє інструменти регулювання, що поєднують ринкові стимули та державну політику [46; 58].

У свою чергу соціальна екологія акцентує на поведінкових аспектах і трансформації суспільної свідомості, зокрема на формуванні екологічної культури та соціально-екологічної відповідальності як умов довгострокових змін [46].

У результаті екологізація формується як науково обґрунтований вектор розвитку, що виник на перетині еволюції економічної теорії, екологічної думки, соціальних наук та міжнародного нормативно-інституційного середовища. Її зміст полягає у включенні екологічного виміру в систему наукового пізнання і практику управління через [42; 46; 56]:

- 1) визнання ресурсної обмеженості та меж екосистем;
- 2) прийняття практики врахування екологічних втрат в економічних розрахунках;
- 3) розробку регуляторних та економічних інструментів впливу;
- 4) зміну моделей поведінки виробників і споживачів;
- 5) інституційне закріплення екологічних вимог у праві і державній політиці.

У правовому вимірі ці підходи підсилюються нормами екологічного законодавства, яке визначає базові вимоги щодо охорони довкілля, атмосферного повітря, водних ресурсів, надр та поводження з відходами [37; 39; 41-42; 53].

Отже, екологізацію доцільно розглядати як результат розвитку наукового пізнання, що відображає перехід від оцінювання економічної вигоди до врахування екологічних і соціальних наслідків господарської діяльності.

У сучасних умовах екологізація виступає системною основою формування управлінських і політичних рішень, спрямованих на досягнення економічних і

соціальних цілей без нарощування екологічних загроз, тобто з урахуванням екологічної безпеки та принципів сталого розвитку [46; 56].

Таким чином, еволюція екологізації відображає послідовну трансформацію наукових і управлінських підходів до взаємодії економіки та довкілля.

Теоретичне підґрунтя дослідження спирається на праці Гобели В. В., у яких поняття «екологізація» розкривається послідовно на різних рівнях аналізу: як складна теоретична категорія та об'єкт структуризації [59], як економіко-безпековий процес із акцентом на механізми та інструменти забезпечення стійкості [33], як явище, що потребує нормативного закріплення і правового регулювання через систему джерел екологічного права [35]. У сукупності ці праці формують фундаментальну базу для подальшого уточнення змісту екологізації. Такий підхід дозволяє розглядати екологізацію як складне теоретичне поняття, яке інтегроване у соціально-економічні процеси.

Вважаємо, що структурний підхід В. В. Гобели [59] до розуміння екологізації доцільно розширити з огляду на сучасні зміни в економіці, управлінні та споживчій поведінці. Це дає змогу трактувати екологізацію як комплексний процес трансформації соціально-економічних систем (рис. 1.1).

У структурній моделі екологізації як комплексного процесу трансформації соціально-економічних систем на рис. 1.1 додано інституційно-координаційний рівень, уточнено склад суб'єктів через виокремлення споживачів і стейкхолдерів, розширено об'єкти екологізації за рахунок управлінських рішень і бізнес-моделей, а форми реалізації доповнено стандартизацією і сертифікацією, економічними інструментами стимулювання, екопозиціюванням і комунікацією.

У результаті структурна модель пояснює логіку формування і реалізації екологізації, відображає взаємозв'язки елементів і систематизує сфери прояву, рівні реалізації, суб'єкти, об'єкти трансформації та форми реалізації.





Рис. 1.1. Структурна модель екологізації як комплексного процесу трансформації соціально-економічних систем

(побудовано на основі джерела [33; 35; 59])

Виходячи з рис. 1.1, екологізацію доцільно розглядати як багаторівневий і багатосуб'єктний процес формування і реалізації екологічно орієнтованих рішень, що охоплює соціально-економічну систему на різних рівнях і в різних формах прояву. У такому розумінні екологізація постає як процес формування, впровадження та інституціоналізації екологічних вимог у діяльності суб'єктів господарювання та суспільства в цілому.

Структурна модель відображає екологізацію як процес, що одночасно формується і реалізується у чотирьох взаємопов'язаних площинах – політичній, економічній, соціальній і духовно-ментальній. Політична площина забезпечує нормативно-правову обов'язковість екологічних вимог і визначає стратегічні пріоритети розвитку. Економічна площина пов'язує екологізацію з трансформацією фінансових і ринкових механізмів через інвестиції, податкові стимули і зміну бізнес-моделей. Соціальна площина відображає вплив екологізації на якість життя, зайнятість, освіту, культуру споживання і формування суспільного запиту на екологічну відповідальність. Духовно-ментальна площина охоплює цінності, екологічну свідомість, відповідальність і стиль мислення, що формують довготривалу основу поведінкових змін.

За рівнями реалізації екологізація реалізується на глобальному, національному, регіональному, локальному та інституційно-мережевому рівнях, що забезпечує узгодженість екологічних рішень і можливість їх масштабування. Глобальний рівень формує загальносвітові орієнтири екологічного розвитку, національний – закріплює екологічні вимоги у політиці і законодавстві, регіональний – адаптує їх до територіальних особливостей, локальний – забезпечує практичну реалізацію екологічних рішень у діяльності підприємств і громад, а інституційно-координаційний рівень сприяє поширенню стандартів, сертифікації та екологічних практик у галузевих і міжгалузевих мережах.

Важливою особливістю моделі є трактування екологізації як результату взаємодії розширеного кола суб'єктів, до яких належать міжнародні організації, держава, підприємства, споживачі, заінтересовані сторони, домогосподарства і

фізичні особи. Такий підхід дозволяє розглядати екологізацію як процес узгодження інтересів, рішень і поведінки всіх учасників соціально-економічної системи.

Об'єктами трансформації в процесі екологізації є мислення, поведінка, діяльність, відносини, управлінські рішення та бізнес-моделі, що забезпечує системне врахування екологічних критеріїв у функціонуванні та розвитку суб'єктів господарювання і соціально-економічної системи загалом.

Форми реалізації екологізації виконують роль переходу між етапом формування та етапом впровадження екологізації в діяльність суб'єктів господарювання. До них належать знання, ідея, політика, метод, управлінська функція, стандартизація і сертифікація, економічні інструменти стимулювання, екопозиціонування та комунікація. Знання створюють підґрунтя для появи екологічної ідеї, а ідея конкретизується через політику і метод, тобто через визначення цілей, правил і способів дій. Управлінська функція забезпечує впровадження цих підходів через закріплення функцій між підрозділами та посадовими особами, визначення відповідальності й організаційні дії. Стандартизація і сертифікація, економічні інструменти стимулювання, екопозиціонування та комунікація закріплюють екологічні вимоги у діяльності, підтримують попит на екологічно відповідальні рішення та посилюють суспільну підтримку їх упровадження суб'єктами господарювання.

Таким чином, екологізація як процес охоплює п'ять взаємопов'язаних елементів:

1. Сфери прояву: політична, економічна, соціальна, духовно-ментальна.
2. Рівні реалізації: глобальний, національний, регіональний, локальний, інституційно-координаційний.
3. Суб'єкти: міжнародні організації, держава, підприємство, споживачі і стейкхолдери, домогосподарство, особа.
4. Об'єкти трансформації в процесі екологізації: мислення, поведінка, діяльність, відносини, управлінські рішення і бізнес-моделі.

5. Форми реалізації: знання-ідеї-політика; метод-функція; стандартизація і сертифікація; економічні інструменти стимулювання; екопозиціонування і комунікація.

Взаємодія зазначених елементів забезпечує процес формування та реалізації екологізації, що приводить до закріплення екологічних вимог у діяльності суб'єктів господарювання.

У межах моделі процес формування відображено через форми реалізації «знання» та «ідея», які задають зміст екологізації у різних сферах прояву та на різних рівнях. Процес реалізації представлено через форми «політика», «метод» і «управлінська функція», а також через стандартизацію і сертифікацію, економічні інструменти стимулювання, екопозиціонування і комунікацію, що забезпечують закріплення екологічних критеріїв у діяльності суб'єктів господарювання.

Таким чином, екологізація – безперервний і відтворюваний процес формування, впровадження та інституціоналізації екологічних вимог у діяльності суб'єктів господарювання та суспільства в цілому. Обґрунтуємо, що безперервність екологізації зумовлена відсутністю завершеної стадії та постійною адаптацією до нових умов, а відтворюваність проявляється в реалізації за повторюваною логікою на різних рівнях і в різних формах соціально-економічної діяльності. Структурна модель екологізації формує цілісне методологічне підґрунтя для аналізу і подальшої розробки прикладних механізмів екологізації, оскільки поєднує сфери прояву, рівні реалізації, суб'єкти, об'єкти трансформації в цьому процесі та форми реалізації й відображає логіку безперервної реалізації екологізації у взаємодії знань, ідей, управлінських рішень та екологічних практик на різних рівнях соціально-економічної системи.

Далі розглянемо еволюцію підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників, що дасть змогу конкретизувати розуміння екологізації на рівні підприємства. Наукові дослідження показують, що поняття «екологізація» еволюціонувало від

окремих природоохоронних заходів до стратегічно орієнтованого процесу, інтегрованого в головні рішення та організацію процесів підприємства.

Вважаємо, що важливе значення для теоретичного обґрунтування поняття «екологізація» має Закон зростання екологічних витрат суспільства, сформульований українським ученим-економістом С. Мочерним [111].

Згідно з цим законом, суспільно необхідні витрати у сфері матеріального та нематеріального виробництва на охорону, використання і відтворення природних ресурсів об'єктивно зростають у часі та просторі. Закон відображає причинно-наслідкові взаємозв'язки між рівнем інтенсивності використання природних ресурсів, масштабами забруднення та деградації довкілля і необхідністю нарощування компенсаційних витрат, спрямованих на відтворення природного потенціалу або пошук його замінників та забезпечення належних умов довкілля. «Дія Закону зростання екологічних витрат зумовлена тим, що кожне матеріальне виробництво та невиробнича сфера життєдіяльності людини не можуть функціонувати без використання обмежених на сучасному етапі природних ресурсів і без забруднення довкілля чи іншого руйнівного впливу на нього. Тому з розширенням масштабів експлуатації природних ресурсів і посиленням деструктивних змін довкілля виникає необхідність пропорційного, наростаючого витрачання коштів і матеріальних засобів на екологічні цілі. Ігнорування цієї вимоги призводить до погіршення якості довкілля, виснаження природних ресурсів, зростаючих екологічних витрат і, в кінцевому підсумку, до соціально-економічного зубожіння. Водночас свідоме використання Закону зростання екологічних витрат у суспільній практиці дає можливість підтримувати належний баланс між екологічною та економічною системами та обґрунтовує перехід від традиційного економічного критерію оцінки результатів діяльності до інтегрального критерію еколого-економічної ефективності» [111, с. 547].

Таким чином, Закон зростання екологічних витрат суспільства доповнює Закон зростання екологічних потреб і формує цілісне економічне підґрунтя для розуміння екологізації як об'єктивного, системного та довгострокового процесу, що зумовлений економічною необхідністю врахування екологічних обмежень у

господарській діяльності. У цьому контексті готельні підприємства як суб'єкти сфери послуг, діяльність яких пов'язана з інтенсивним використанням ресурсів матеріального виробництва та формуванням споживчої цінності у процесі надання послуг, також підпадають під дію зазначених закономірностей, оскільки витрати на охорону, використання та відтворення природних ресурсів у їх діяльності об'єктивно зростають у часі та просторі.

Отже, на рівні готельного підприємства поняття «екологізація» набуває ознак системного управлінського процесу, що потребує інтеграції екологічних вимог у основні бізнес-процеси відповідно до принципів сталого розвитку.

У наукових дослідженнях поняття «екологізація» дедалі частіше розглядається як управлінський процес, що передбачає інтеграцію екологічних принципів у основні функції менеджменту. В межах сучасної парадигми екологічно орієнтованого управління поняття «екологізація» реалізується через планування, організацію, мотивацію і контроль, а також через прийняття управлінських рішень щодо використання ресурсів, удосконалення організаційної структури, оптимізації бізнес-процесів і підвищення відповідальності персоналу [28-29].

Такий підхід є принциповим для сфери послуг, оскільки екологічні орієнтири мають бути вбудовані не лише в технічні рішення, а й у щоденні процедури і стандарти обслуговування [30].

Реалізація екологізації як управлінського процесу вимагає системного підходу, що охоплює прийняття управлінських рішень і здійснення організаційних змін, спрямованих на забезпечення екологічно відповідального функціонування підприємства.

Як підкреслюється у сучасних підходах до екологічного менеджменту, результативність екологізації безпосередньо пов'язана з включенням екологічних завдань до управлінської логіки підприємства, розвитком управлінських технологій, узгодженістю процесів і відповідальністю персоналу [28-29].

Практичним інструментом упорядкування такого управлінського виміру виступає система екологічного управління, орієнтована на формалізацію екологічної політики, процедур, відповідальності і контролю [29].

Впровадження вимог системи екологічного менеджменту ISO 14001:2015 (ДСТУ ISO 14001:2015) передбачає, що організація має враховувати контекст і потреби зацікавлених сторін, визначати екологічні аспекти, а також ідентифікувати ризики і можливості та планувати відповідні дії, що безпосередньо переводить екологізацію у площину управлінських рішень і процедур. Зокрема, поряд з екологічними аспектами організація має визначати ризики й можливості для системи екологічного управління та обирати заходи реагування, використовуючи інструменти аналізу й оцінювання [30].

Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу механізмів екологізації в діяльності готельних підприємств, де екологічні критерії можуть бути інтегровані в рішення щодо закупівель, логістики, модернізації інфраструктури, формування стандартів обслуговування [30-33].

Поняття «екологізація» виступає основним стратегічним вектором розвитку підприємства, що визначає напрями його модернізації, інвестиційних рішень і ринкового позиціонування [31; 33].

Стратегічна логіка екологізації передбачає перехід від окремих заходів до програмного управління, коли формуються довгострокові цілі, забезпечується ресурсна підтримка, а контроль охоплює оперативний і стратегічний рівні [33].

Додатково, у сучасній практиці стратегічного управління екологічний вимір дедалі частіше пов'язують із ESG-підходом (підходом екологічної, соціальної та управлінської відповідальності) як інструментом узгодження сталого розвитку зі стратегічними цілями бізнесу та комунікації із зацікавленими сторонами [32].

Таким чином, стратегічний характер екологізації проявляється у формуванні екологічної політики готельного підприємства, системі управлінських процедур і довгострокових управлінських рішень, зорієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку [30; 33].

Відмітимо, що поняття «екологізація» готельних підприємств у науковому дискурсі розглядається як комплексний управлінський процес інтеграції екологічних принципів, інструментів і вимог у систему господарської діяльності суб'єктів готельного бізнесу, спрямований на раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та забезпечення стійкості функціонування підприємства.

У даному підрозділі здійснено теоретичний аналіз еволюції наукових підходів до трактування поняття «екологізація», проведено порівняння вітчизняних і зарубіжних інтерпретацій цього поняття, сформовано авторський термінологічний апарат та уточнено зміст категорії «екологізація готельних підприємств» як ключового поняття дисертаційного дослідження. Розглянемо вітчизняні наукові підходи до тлумачення поняття «екологізація».

Українські дослідники здебільшого трактують екологізацію як системно керований процес, спрямований на мінімізацію негативного впливу на довкілля шляхом упровадження ресурсозберігальних, енергозберігальних і маловідходних технологій [1-9].

Аналіз сучасних українських досліджень [1-9] показав, що поняття «екологізація» розглядається міждисциплінарно та охоплює державне управління, економіку, господарське право, бізнес-моделі, сферу послуг та ін.

У державному управлінні екологізацію трактують як складову механізмів регіонального розвитку та інструмент удосконалення публічної політики у сфері ресурсокористування, що виявляється у підході Горбика В. М., який підкреслює управлінську природу цього процесу [1].

У сфері економіки Коцко Т. А. визначає екологізацію як інструмент переходу до сталого розвитку і системного перетворення економічної моделі країни [2], тоді як Антоненко В. М., Сухіна О. М., Попова О. Ю., Дякова Я. Ю. акцентують увагу на її еколого-економічній сутності, розглядаючи екологізацію як систему заходів зі збалансування інтересів суспільства, бізнесу та держави в межах господарських процесів [3].



У бізнес-середовищі цей термін автори Зайченко В. В., Болховська Л. С. розуміють як чинник підвищення безпеки та відповідальності підприємств [4], а в аграрній сфері – як механізм підвищення конкурентоздатності через ресурсоощадні технології і відповідальне природокористування [5].

У правознавстві Липницька Є. О. інтерпретує «екологізацію» як процес трансформації законодавства в напрямі сталого розвитку, що охоплює екологізацію господарського і природоохоронного права, адаптацію національних норм до вимог ЄС і посилення нормативної обов'язковості екологічних принципів [6-7].

У сфері послуг екологізацію розглядають як вектор модернізації підприємств ресторанної галузі, спрямований на підвищення якості сервісу, ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних переваг бізнесу [8].

У загальноекономічній площині Табачук А. Я. окреслює екологізацію як об'єктивний еволюційний процес розвитку економічних систем, що відображає глибинні суспільні трансформації та глобальні тенденції сталого розвитку [9].

Отже, узагальнення міждисциплінарних підходів до трактування поняття «екологізація» свідчить, що незалежно від сфери застосування – екологізація розглядається як цілеспрямований і керований процес системних змін, спрямований на інтеграцію екологічних принципів у механізми управління, господарську діяльність та нормативне регулювання. Спільним для більшості наукових підходів є розуміння екологізації як інструменту досягнення балансу між економічними результатами, раціональним використанням ресурсів та екологічною відповідальністю, що реалізується через управлінські рішення, технологічну модернізацію, інституційні зміни, формування відповідної поведінки суб'єктів господарювання.

Водночас для цілей даного дослідження важливого значення набувають підходи, у яких поняття «екологізація» аналізується через функціонування підприємств сфери гостинності.

Тому далі доцільно більш детально розглянути праці науковців, які трактують поняття «екологізація» з позицій суб'єктів готельно-ресторанної

сфери, зосереджуючи увагу на специфіці впровадження екологічних принципів у діяльність готелів і закладів ресторанного господарства при готелях [10-19].

У дослідженні Тітомир Л. А., Коротич О. М., Халілової-Чуваєвої Ю. О. екологізація готелів розглядається як перспективний напрям формування екоготелів, що поєднує раціональне використання ресурсів, відповідальне ставлення до довкілля та орієнтацію на вимоги міжнародних програм екологічної сертифікації [10; 15].

Марусей Т. В. інтерпретує екологізацію як імператив еко-інноваційного розвитку готельного господарства, пов'язуючи її з упровадженням енергоощадних технологій, нових форматів сервісу та переорієнтацією на сталу модель зростання [11].

Ганич Н. М. і Гаталяк О. М. акцентують увагу на тому, що поняття «екологізація» готельного та ресторанного бізнесу є відповіддю на зростання екологічних ризиків туризму і, водночас, інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, який базується на впровадженні екологічно безпечних технологій, розвитку екологічної свідомості туристів і персоналу, розширенні практики еко-маркування та сертифікації [12; 17].

Терещук Н. В., Транченко Л. В., Транченко О. М., Шашеро А. М. розглядають екологізацію готельно-ресторанного бізнесу як процес, що охоплює організаційні, технологічні й маркетингові рішення, що має спиратися на комплексну екологічну політику підприємства [13].

Паньків Н. і Бик В. пов'язують екологізацію готельно-ресторанної сфери з реалізацією концепції сталого туризму, наголошуючи, що зелений вектор розвитку закладів розміщення й харчування є необхідною умовою підвищення екологічної відповідальності туристичних дестинацій [14].

Зубехіна О. В. деталізує екологізацію готельних послуг як поєднання інституційних, технологічних та маркетингових інструментів, що забезпечують формування стійкого попиту на екологічно орієнтовані сервіси та трансформацію стандартів обслуговування [16].

Ільницька-Гикавчук Г. Я. підкреслює, що поняття «екологізація готельних послуг» виконує функцію фактора інноваційного розвитку підприємств гостинності, оскільки пов'язана не лише з технічним оновленням номерного фонду, обладнання й інфраструктури, а й із переосмисленням бізнес-моделі готелю, його взаємодії з локальними спільнотами та включенням у глобальні тренди сталого туризму [18].

У дослідженні Конарівської О. Б. та ін. екологізацію готельно-ресторанного бізнесу розглянуто як економічний процес, що охоплює управлінські рішення, організаційні зміни та економічні інструменти стимулювання в індустрії гостинності [19].

Узагальнення наукових підходів [10-19], що аналізують екологізацію функціонування підприємств сфери гостинності, дає підстави стверджувати, що в готельно-ресторанному господарстві поняття «екологізація» розглядається як управлінський процес, інтегрований у всі основні підсистеми діяльності підприємства.

Спільним для більшості досліджень є трактування екологізації як поєднання:

- ресурсоефективних і енергоощадних технологій [11-13; 15; 18];
- організаційних і маркетингових рішень [13; 16; 18-19];
- екологічної сертифікації й формування відповідальної поведінки персоналу та споживачів [10; 12; 15; 17];
- забезпечення підвищення конкурентоспроможності [12; 14; 17];
- інноваційний розвиток і стійкість підприємств гостинності [11; 18-19].

Запропоновані вітчизняними науковцями підходи формують теоретичне підґрунтя для розгляду екологізації готельних підприємств як цілісної управлінської стратегії (табл. 1.1).

Узагальнення наукових підходів дає змогу стверджувати, що екологізація розглядається як складний комплексний процес, що охоплює всі основні аспекти господарської діяльності готельних підприємств.

Таблиця 1.1

Систематизація теоретичних підходів до трактування поняття  
«екологізація» у працях вітчизняних науковців

| № з/п                                 | Узагальнення поняття                                                                    | Зміст підходу                                                                                                                                                                | Джерела             |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <i>Науковий підхід: екологічний</i>   |                                                                                         |                                                                                                                                                                              |                     |
| 1.                                    | Мінімізація екологічних ризиків і забезпечення стійкості підприємств                    | забезпечує зменшення антропогенного впливу підприємства на довкілля і формує передумови його екологічної стійкості                                                           | [2; 4-5]            |
| 2.                                    | Ресурсозбереження та енергоефективність як основа еколого-економічної збалансованості   | забезпечує раціональне використання ресурсів та енергії, узгоджуючи економічну вигоду зі зменшенням екологічного навантаження                                                | [2-3; 6-7]          |
| 3.                                    | Впровадження міжнародних екологічних стандартів                                         | забезпечує відповідність міжнародним екостандартам і включення підприємства в практики сталого туризму                                                                       | [10; 12; 16-17]     |
| <i>Науковий підхід: економічний</i>   |                                                                                         |                                                                                                                                                                              |                     |
| 4.                                    | Економічна стійкість та оптимізація ресурсоспоживання                                   | підвищує економічну стійкість бізнесу через скорочення витрат і підвищення ефективності використання ресурсів                                                                | [2; 4-5]            |
| 5.                                    | Екологізація як складова формування конкурентних переваг                                | зміцнює позиції підприємства через зниження витрат, інноваційність і підвищення привабливості на ринку                                                                       | [2; 4-5; 9]         |
| 6.                                    | Екологічні практики як фактор підвищення якості товарів/послуг і ринкової привабливості | екологічні рішення забезпечують вищу якість обслуговування та формують сильні ринкові позиції                                                                                | [12-14; 18-19]      |
| 7.                                    | Інноваційне оновлення інфраструктури і бізнес-моделі                                    | стимулює інвестиції, модернізацію обладнання, підвищення ефективності операцій з метою підвищення ефективності використання ресурсів, якості послуг і конкурентоспроможності | [11; 13; 18-19]     |
| <i>Науковий підхід: управлінський</i> |                                                                                         |                                                                                                                                                                              |                     |
| 8.                                    | Системний і цілеспрямований характер                                                    | стратегічно керований процес, що охоплює планування, організацію, контроль екологічних змін                                                                                  | [1; 3; 9]           |
| 9.                                    | Екологізація у стратегічному управлінні                                                 | визначає стратегічні вектори розвитку підприємства відповідно до вимог сталого розвитку                                                                                      | [2; 4; 5; 9]        |
| 10.                                   | Модернізація підприємств гостинності                                                    | виступає основою стратегічної модернізації готельно-ресторанних підприємств                                                                                                  | [10-11; 12; 17; 19] |

| <i>Продовження таблиці 1.1</i>                |                                                              |                                                                                                                                                                              |                     |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <i>Науковий підхід: маркетинговий</i>         |                                                              |                                                                                                                                                                              |                     |
| 11.                                           | Екоготелі як інструмент ринкового позиціонування             | екологічні послуги формують конкурентний імідж, зелені бренди, нові ринкові ніші                                                                                             | [10; 14-15; 16]     |
| 12.                                           | Екологізація як чинник ринкової привабливості                | формує ринкову диференціацію підприємства через розвиток «зелених» форматів сервісу, покращує імідж, підвищує задоволеність клієнтів, стимулює попит на екопослуги           | [12; 13-14; 18-19]  |
| 13.                                           | Впровадження міжнародних стандартів як інструмент маркетингу | екосертифікація виступає маркетинговим інструментом, що підсилює ринкове позиціонування підприємства і довіру споживачів                                                     | [10; 12; 16-17]     |
| <i>Науковий підхід: правовий</i>              |                                                              |                                                                                                                                                                              |                     |
| 14.                                           | Інституційні і правові зміни                                 | вимагає адаптації законодавства, регуляторних норм та відповідності європейським вимогам і вітчизняним чинним нормам                                                         | [3; 6-7; 9]         |
| <i>Науковий підхід: техніко-технологічний</i> |                                                              |                                                                                                                                                                              |                     |
| 15.                                           | Інноваційні технології енерго-ресурсозбереження і            | Впровадження інноваційних технологій: ресурсоефективних, енергоефективних, smart-, водоощадних, повітроочисних, які знижують витрати ресурсів і негативний вплив на довкілля | [11; 13; 15; 18-19] |
| 16.                                           | Технологічна модернізація готельної інфраструктури           | забезпечує модернізацію обладнання та інженерних систем з метою скорочення ресурсних втрат                                                                                   | [10; 15-16]         |
| <i>Науковий підхід: соціально-культурний</i>  |                                                              |                                                                                                                                                                              |                     |
| 17.                                           | Формування екологічної свідомості персоналу і гостей         | включає розвиток екологічної свідомості та змін поведінки персоналу і клієнтів (гостей)                                                                                      | [12; 14; 17]        |
| 18.                                           | Соціальна відповідальність і культура обслуговування         | формує нову культуру відповідального сервісу і підтримує сталі соціальні цінності                                                                                            | [14; 18-19]         |

Джерело: згруповано автором за [1-19]

Екологічний підхід трактує екологізацію як мінімізацію екодеструктивного впливу, підвищення ресурсо- та енергоефективності й дотримання міжнародних екологічних стандартів як передумову екологічної стійкості підприємства. Економічний підхід інтерпретує її як механізм забезпечення економічної стійкості через оптимізацію витрат, формування конкурентних переваг та інноваційне оновлення інфраструктури і бізнес-моделей. Управлінський підхід визначає екологізацію як стратегічно орієнтований процес, який інтегрований у систему планування, організації та контролю, що слугує основою модернізації підприємств гостинності. Маркетинговий підхід розглядає екологізацію як

інструмент ринкового позиціонування, формування екобренду і підвищення довіри споживачів. Правовий підхід акцентує її інституційну зумовленість і потребу нормативно-правової адаптації до національних та європейських вимог. Техніко-технологічний підхід пов'язує екологізацію з упровадженням інноваційних енерго- і ресурсозберігаючих рішень та модернізацією інженерної інфраструктури. Соціально-культурний підхід підкреслює її поведінково-ціннісну компоненту через розвиток екологічної свідомості персоналу й гостей та культури відповідального сервісу.

Таким чином, узагальнення наведених підходів дозволяє розглядати екологізацію як управлінську концепцію, яка об'єднує в єдине ціле екологічні, економічні, управлінські, маркетингові, правові, технологічні та соціально-культурні компоненти і, тим самим, створює теоретичне підґрунтя для формування стратегій сталого розвитку підприємств.

Розглянемо зарубіжні наукові підходи до розуміння поняття «екологізація», які формуються в межах концепцій сталого розвитку, циркулярної економіки та корпоративної екологічної відповідальності і відображають комплексний підхід до інтеграції екологічних принципів у стратегію та операційну діяльність підприємств (табл. 1.2).

Систематизація зарубіжних наукових підходів до трактування поняття «екологізація» у табл. 1.2 свідчить про його орієнтацію на системну трансформацію соціально-економічних процесів. У працях зарубіжних науковців екологізація розглядається як стратегічний управлінський процес орієнтований на моделі сталого розвитку.

Порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних наукових підходів до розуміння екологізації дозволяє виявити як спільні риси, так і концептуальні відмінності у трактуванні цього поняття. Спільним для обох наукових традицій є розуміння екологізації як комплексного процесу, що виходить за межі окремих природоохоронних заходів і охоплює економічні, управлінські, технологічні та соціальні аспекти функціонування підприємств.

Таблиця 1.2

Систематизація теоретичних підходів до трактування поняття  
«екологізація» у працях зарубіжних науковців

| № з/п                                                | Узагальнення поняття                                         | Зміст підходу                                                                                                                                                                                                                                         | Джерела |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <i>Науковий підхід: екологічно-інтеграційний</i>     |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |         |
| 1.                                                   | Інтеграція екологічного виміру в управлінські рішення        | Екологізація розглядається як інтеграція екологічних критеріїв у політики, управлінські процедури та практики суб'єктів господарювання, що передбачає зміну логіки прийняття рішень і системний характер екологічних трансформацій                    | [20]    |
| <i>Науковий підхід: макроекономічний</i>             |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |         |
| 2.                                                   | Трансформація економіки на засадах сталого розвитку          | Екологізація економіки забезпечує перехід секторів господарства до ресурсоефективних, низьковуглецевих і циркулярних моделей розвитку, поєднуючи економічне зростання зі зменшенням негативного впливу на довкілля                                    | [24-26] |
| <i>Науковий підхід: управлінський</i>                |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |         |
| 3.                                                   | Інноваційна реструктуризація підприємств                     | Екологізація розглядається як інноваційний процес трансформації підприємств, що охоплює впровадження нових технологій і форм організації діяльності, узгодження екологічних та виробничих параметрів і досягнення економічного й екологічного ефектів | [22-23] |
| <i>Науковий підхід: маркетингово-поведінковий</i>    |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |         |
| 4.                                                   | Формування екологічно відповідальної споживчої поведінки     | Екологізація передбачає формування моделей споживання, орієнтованих на вибір товарів і послуг із підтвердженими екологічними характеристиками, що впливає на ринкове позиціонування підприємств та розвиток екологічно орієнтованих сервісів          | [27-28] |
| <i>Науковий підхід: концептуально-парадигмальний</i> |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                       |         |
| 5.                                                   | Парадигмальна трансформація соціально-економічної діяльності | Екологізація трактується як нова модель організації соціально-економічної діяльності, за якої екологічні обмеження враховуються на етапах планування і проєктування, що забезпечує превентивний та процесний характер екологічних рішень              | [21]    |

Джерело: згруповано автором за [20-28]

Водночас вітчизняні підходи більшою мірою зосереджені на практичних механізмах упровадження екологічних заходів, ресурсоефективності, дотриманні нормативних вимог та підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Натомість зарубіжні наукові підходи акцентують увагу на парадигмальній трансформації економічних і управлінських моделей, інтеграції екологічних критеріїв у процес прийняття рішень «від початку», формуванні

екологічно відповідальної поведінки споживачів і системному переході до циркулярних та низьковуглецевих моделей розвитку.

Таким чином, зарубіжні концепції поглиблюють теоретичне осмислення екологізації, тоді як вітчизняні підходи забезпечують її прикладну адаптацію до умов функціонування підприємств сфери гостинності. На основі наукових підходів вітчизняних і зарубіжних науковців стає можливим сформулювати авторський підхід до розуміння поняття «екологізація готельних підприємств» у широкому і вузькому розумінні.

У широкому розумінні «екологізація діяльності готельних підприємств» – це безперервний і відтворюваний процес формування, впровадження та інституціоналізації екологічних принципів у діяльності готельних підприємств через інтеграцію екологічних вимог (нормативно-правових, стандартизаційних, сертифікаційних) і застосування відповідних інструментів (економічних інструментів стимулювання, процедур екологічного аналізу й оцінювання, внутрішніх процедур закупівель та експлуатації, показників і процедур контролю, інструментів екопозиціювання і комунікації), що забезпечує закріплення екологічних критеріїв у процедурах, технологіях, управлінських рішеннях, стандартах обслуговування і практиках поведінки персоналу й гостей у процесі надання й споживання готельних послуг на засадах концепції сталого розвитку.

У вузькому розумінні «екологізація діяльності готельного підприємства» – це впровадження екологічних принципів в операційну (надання послуг з розміщення та забезпечення функціонування засобу розміщення), інвестиційну (вкладення інвестицій у відтворення, оновлення та модернізацію необоротних активів готелю) і фінансову (формування, залучення та використання фінансових ресурсів, управління структурою капіталу й зобов'язаннями) діяльність, а також в організаційні процедури готелю з метою підвищення економічної стійкості та зниження екологічного впливу на довкілля відповідно до концепції сталого розвитку.

Отже, у широкому розумінні екологізація діяльності готельних підприємств постає як безперервний і відтворюваний процес інституціоналізації екологічних принципів через інтеграцію екологічних вимог та інструментів у всі основні



елементи функціонування готелю відповідно до концепції сталого розвитку. У вузькому розумінні екологізація конкретизується через впровадження екологічних принципів в операційну, інвестиційну та фінансову діяльність і організаційні процедури готельного підприємства з метою зниження екологічного впливу та підвищення економічної стійкості.

Важливим терміном у дисертаційній роботі є поняття «забезпечення», оскільки воно відображає перехід від декларативного розуміння екологізації до результативної реалізації в діяльності готельного підприємства.

У економічній теорії та тлумачних словниках поняття «забезпечення» розглядається як створення та підтримання сукупності умов, ресурсів і організаційних передумов, необхідних для здійснення певної діяльності та досягнення визначених цілей [9; 36; 45-46].

У господарській практиці забезпечення пов'язується з функціями управління, ресурсного наповнення та організації процесів, що дозволяють реалізовувати стратегічні напрями розвитку підприємства [33; 45; 59].

У даному дослідженні поняття «забезпечення» розуміється як створення, підтримання і поєднання умов, ресурсів та організаційних передумов, необхідних для реалізації визначених процесів і досягнення поставлених цілей.

З метою розкриття поняття «економічні засади» у контексті забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств сформовано підхід щодо економічних засад забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств (рис. 1.2).

Схема, представлена на рис. 1.2, відображає логіку дослідження як послідовну систему взаємопов'язаних рівнів і ґрунтується на поєднанні економічних рішень підприємства, процесу забезпечення екологізації і практичної реалізації екологічних заходів у діяльності готельних підприємств.

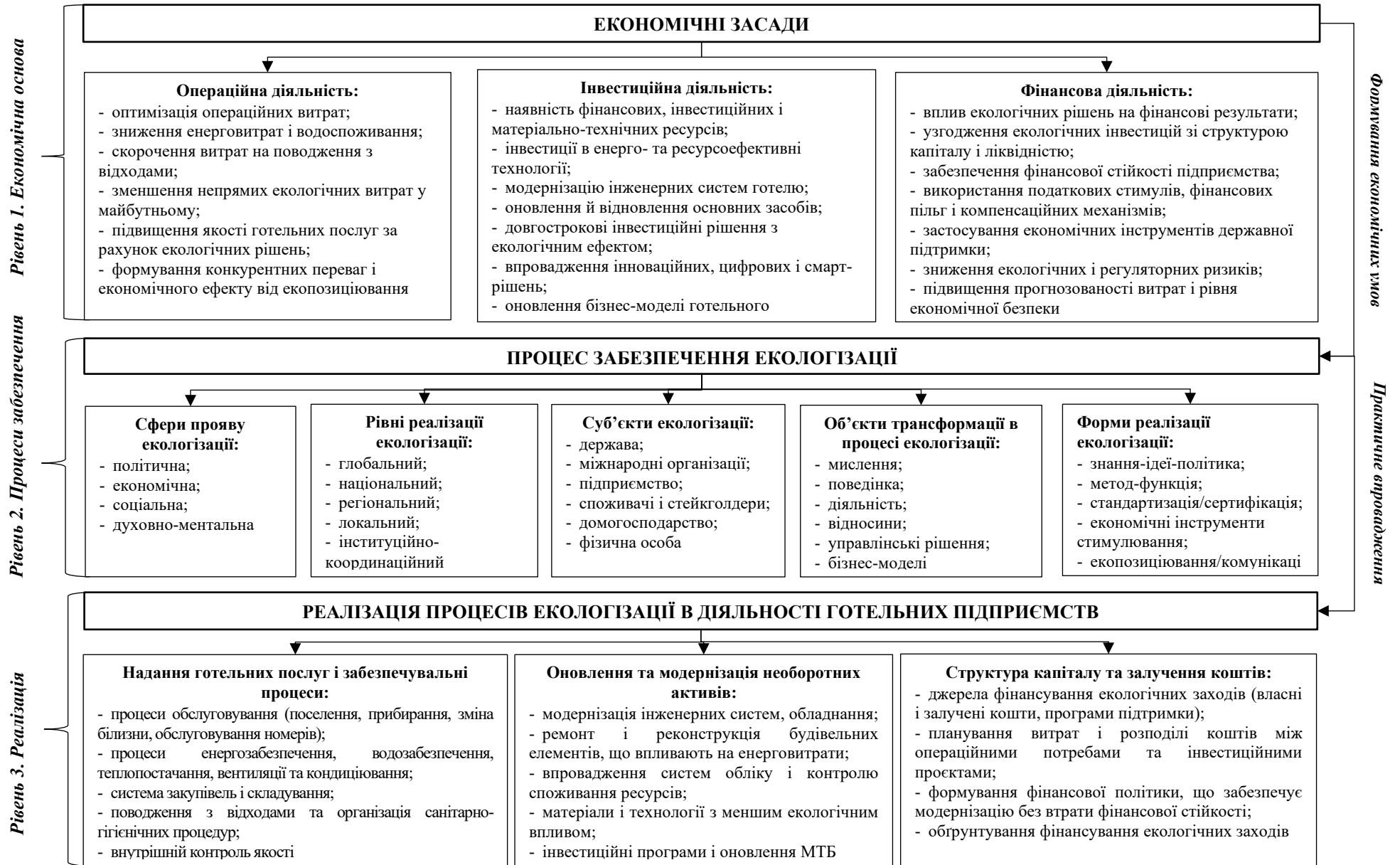


Рис. 1.2. Економічні засади забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств (власна розробка)

На першому рівні схеми «Економічні основи» визначено економічні засади екологізації, що формуються в межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності готельного підприємства. На цьому рівні екологізація набуває економічного змісту через оптимізацію витрат, інвестиційні рішення з екологічним ефектом та фінансові механізми, які створюють умови для впровадження екологічних заходів без втрати фінансової стійкості підприємства.

Другий рівень «Процеси забезпечення» відображає процес забезпечення екологізації, у межах якого конкретизуються сфери прояву, рівні реалізації, суб'єкти, об'єкти трансформації та форми реалізації екологізації. Цей рівень виконує координаційну функцію, поєднуючи економічні засади з організацією екологізації, що охоплює різні рівні управління.

На третьому рівні «Реалізація» представлено реалізацію процесів екологізації в діяльності готельних підприємств, яка здійснюється через надання готельних послуг і забезпечувальні процеси, оновлення і модернізацію необоротних активів, а також формування структури капіталу та залучення коштів. Тут економічні умови та організаційні передумови екологізації трансформуються у конкретні рішення і практичні дії в діяльності готелю.

Таким чином, економічні засади забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств відображає логічний перехід від формування економічних умов екологізації через організацію процесу її забезпечення до практичної реалізації екологічних заходів у діяльності готельних підприємств, що відповідає темі та завданням дисертаційного дослідження і забезпечує системне розкриття економічних засад екологізації готельного бізнесу.

У діяльності готельних підприємств процеси екологізації реалізуються на рівні практичної реалізації через сукупність конкретних заходів, які охоплюють основні напрями операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Зазначені заходи становлять практичний інструментарій реалізації процесів екологізації та забезпечують їх упровадження в діяльність готельного підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Систематизація напрямів і заходів екологізації  
діяльності готельних підприємств**

| Напрямок екологізації                                                                | Заходи екологізації (відповідно до інструментарію анкетування)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Енергоефективність                                                                | Проведення енергетичного аудиту; впровадження LED-освітлення (енергоощадних ламп); використання датчиків руху та автоматизованого керування освітленням; застосування енергоефективних систем опалення, вентиляції та кондиціонування; автоматизоване керування мікрокліматом; використання відновлюваних джерел енергії; впровадження систем автоматизованого моніторингу та керування енергоспоживанням; формування внутрішньої системи енергетичного менеджменту; оцінка екологічного ефекту від енергозбереження |
| 2. Управління водними ресурсами                                                      | Використання аераторів і сенсорних змішувачів; практика повторного використання рушників і постільної білизни; встановлення окремих лічильників води у функціональних зонах; моніторинг споживання води; системи моніторингу витоків та оперативного усунення водних втрат; очищення та фільтрація води; застосування систем повторного використання технічної води                                                                                                                                                  |
| 3. Управління відходами                                                              | Запровадження систем роздільного збирання твердих побутових відходів; співпраця з ліцензованими компаніями з переробки та утилізації відходів; мінімізація використання одноразових пластикових виробів; використання багаторазових або поворотних пакувальних матеріалів; впровадження програм скорочення відходів у ресторані; компостування органічних і харчових відходів                                                                                                                                        |
| 4. Екологічно безпечні рішення у сфері використання мийних та дезінфекційних засобів | Використання сертифікованих екологічних мийних засобів; застосування концентрованих мийних засобів; впровадження дозувальних систем для мийних і дезінфекційних засобів; скорочення використання агресивних хімічних речовин; використання багаторазового інвентарю замість одноразових матеріалів; навчання персоналу з безпечного та екологічного використання хімії; належне маркування і безпечне зберігання хімічних засобів; ведення журналів обліку використання мийних і дезінфекційних засобів              |
| 5. Сталі закупівлі                                                                   | Пріоритет співпраці з локальними та регіональними постачальниками; встановлення вимог до екологічності пакування; відбір постачальників, які мають власну ESG-, екологічну або сталу стратегію; наявність письмової політики сталих закупівель або внутрішніх процедур; відстеження походження основних видів продукції                                                                                                                                                                                              |
| 6. Екологічна комунікація (залучення гостей і персоналу)                             | Інформування гостей про екологічні ініціативи готелю; наявність окремого екологічного розділу або розділу про сталість на офіційному сайті; формування комунікаційної політики, спрямованої на недопущення зеленого шахрайства; навчання персоналу екологічним практикам; залучення гостей до екологічних практик; участь у соціальних та екологічних ініціативах і локальних проєктах                                                                                                                               |

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 9-19; 21; 24-25; 46; 59]

Отже, систематизація напрямів і заходів екологізації діяльності готельних підприємств дає змогу чітко окреслити практичні прояви екологізації та забезпечити узгодженість між теоретичною рамкою дослідження і його аналітичною частиною. Виокремлені шість напрямів екологізації та відповідні їм заходи покладено в основу інструментарію анкетного опитування в аналітичному розділі дисертаційної роботи, що забезпечило оцінювання стану та перспектив впровадження конкретних екологічних практик у систему управління готельних підприємств України.

## **1.2. Економіко-правові засади екологізації готельного бізнесу**

Перехід готельного бізнесу до екологічно відповідальної моделі діяльності неможливий без належного нормативного, інституційного та економічного забезпечення. Економіко-правові засади екологізації готельного бізнесу визначають систему вимог, стимулів і механізмів, через які екологічні принципи інтегруються у господарську діяльність готельних підприємств та узгоджуються з цілями сталого розвитку і європейськими екологічними орієнтирами.

У сучасних умовах трансформації економіки України і реалізації положень Угоди про асоціацію з Європейським Союзом [135] особливого значення набуває формування узгодженої системи правового регулювання готельного бізнесу, спрямованої на підвищення економічної ефективності, мінімізацію екологічних ризиків, раціональне використання природних ресурсів і підвищення енергоефективності діяльності готельних підприємств.

Європейський підхід до екологізації діяльності підприємств ґрунтується на поєднанні обов'язкових нормативних вимог щодо використання природних ресурсів і підвищення енергоефективності з добровільними інструментами екологічної сертифікації та ринковими механізмами підтримки цілей сталого розвитку [60-65; 67-71; 73; 75]. Натомість в Україні правове забезпечення екологізації перебуває на етапі поступової гармонізації з екологічним правом ЄС і характеризується

секторальним регулюванням ресурсних, енергетичних та екологічних аспектів діяльності готельних підприємств [76-82; 83-91; 93-96; 107-110].

Порівняльний аналіз підходів ЄС і України до правового забезпечення екологізації господарської діяльності дає підстави розглядати правове підґрунтя не тільки як сукупність нормативних вимог, а й як систему інструментів їх практичної реалізації у господарській діяльності. Відповідно, у межах нашого дослідження уточнюється зміст нормативно-правових і економіко-правових засад.

Отже, нормативно-правові засади – це сукупність норм, принципів, інститутів і механізмів, закріплених у відповідних джерелах права, що формують правове підґрунтя державного регулювання у певній сфері діяльності.

У свою чергу економіко-правові засади ми розглядаємо як сукупність норм, принципів, інститутів і механізмів, закріплених у відповідних джерелах права, які поєднують правові вимоги з економічними умовами їх виконання через стимули, обмеження та інструменти реалізації у господарській діяльності.

Систематизація економіко-правових засад подано на рис. 1.3.

Концептуальний підхід до структурування системи економіко-правових засад екологізації господарської діяльності готельних підприємств (рис. 1.3) відображає концептуальний підхід до структурування економіко-правових засад екологізації господарської діяльності готельних підприємств через чотири взаємопов'язані рівні: теоретичний, нормативний, інституційний і реалізаційний. Охарактеризуємо їх детальніше:

- на теоретичному рівні систему формують правові (законність, верховенство права, відповідальність, пропорційність) і економічні (економічна ефективність, ресурсоефективність, енергоефективність, економічна відповідальність) принципи, які поєднують правові вимоги з економічною доцільністю їх виконання у процесах екологізації;

- нормативний рівень – це норми і вимоги, закріплені у джерелах права, а також економіко-правове забезпечення їх реалізації, що визначають економічні умови та інструменти інтеграції екологічних вимог у господарську діяльність (положення, інструкції, податкові норми і платежі, вимоги до звітності);

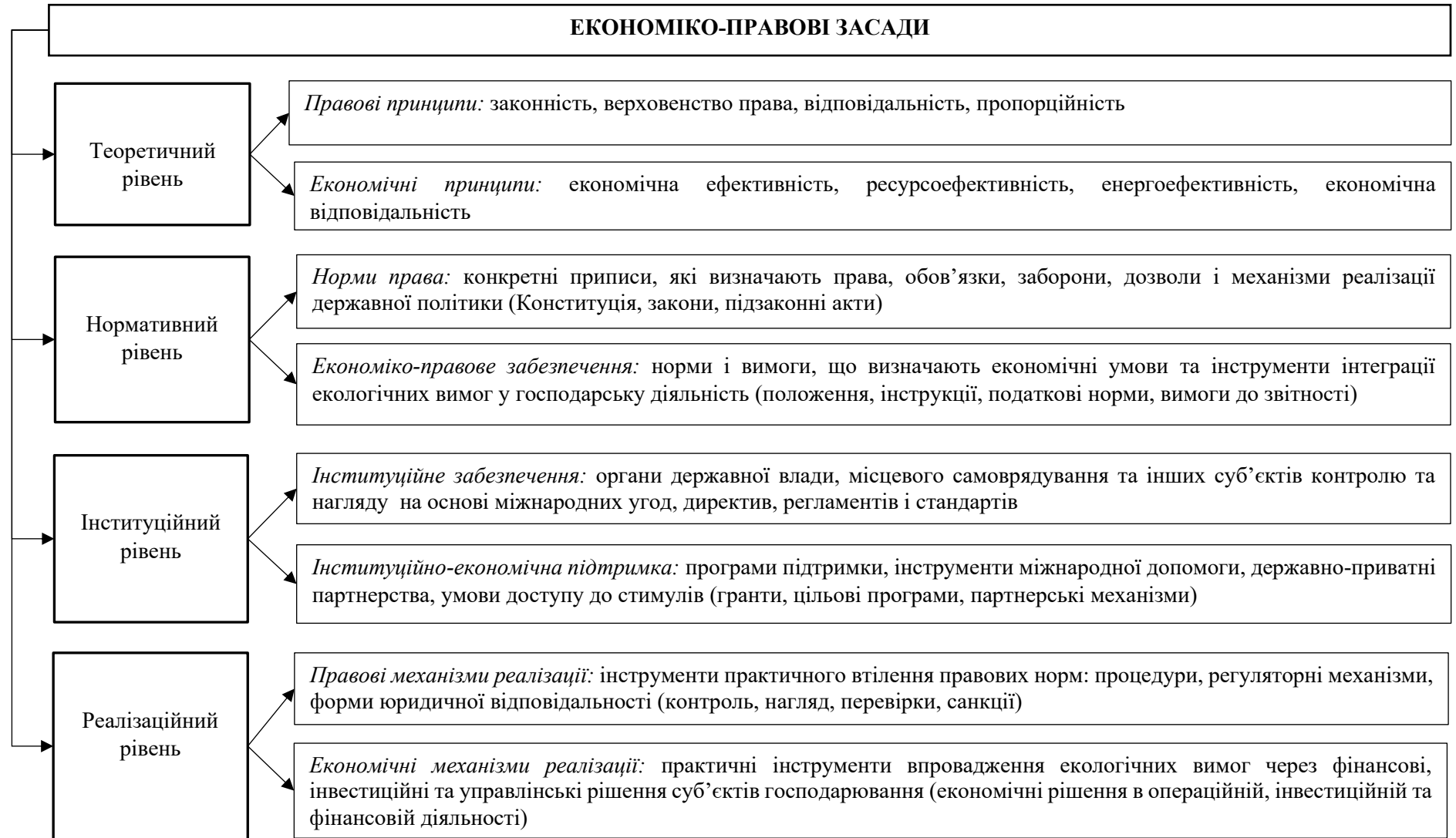


Рис. 1.3. Концептуальний підхід до структурування системи економіко-правових засад екологізації господарської діяльності готельних підприємств (побудовано автором на основі [63-82])

- нормативний рівень охоплює норми і вимоги, а також економіко-правове забезпечення їх реалізації, а саме: норми і вимоги, що визначають економічні умови та інструменти інтеграції екологічних вимог у господарську діяльність (положення, інструкції, податкові норми і платежі, вимоги до звітності);

- інституційний рівень представлений системою органів державної влади, місцевого самоврядування та інших суб'єктів контролю і нагляду на основі міжнародних угод, директив, положень і стандартів, а також інституційно-економічним забезпеченням, що відображає програми підтримки, інструменти міжнародної допомоги, державно-приватні партнерства та умови доступу до стимулів (гранти, цільові програми, державно-приватні партнерства).

- реалізаційний рівень конкретизує практичне втілення економіко-правових засад через правові механізми реалізації (процедури, регуляторні механізми, форми юридичної відповідальності) та економічні механізми реалізації (фінансові, інвестиційні, управлінські рішення суб'єктів господарювання).

Таким чином, концептуальний підхід до структурування системи економіко-правових засад екологізації готельного бізнесу задає можливість подальшого аналізу нормативно-правових документів ЄС і України.

Зазначимо, що термін «екологізація» у законодавстві ЄС не закріплено, проте діє цілісна система нормативно-правових актів, яка визначає вимоги та правила екологічної й енергоефективної модернізації готельного бізнесу (Додаток А) [60-74].

В Додатку А представлено основні нормативно-правові документи ЄС, що визначають стратегічні, правові та інституційні засади екологізації готельного бізнесу. Вони охоплюють питання управління водними й енергетичними ресурсами, скорочення викидів, екомаркування, сталих інвестицій, звітності зі сталого розвитку (ESG-звітність) і захисту споживачів від недобросовісних «зелених» практик.

Аналіз нормативно-правових актів ЄС свідчить, що політика екологізації готельного бізнесу ґрунтується на поетапному переході від регулювання



окремих сфер таких, як водокористування, поводження з відходами, енергоефективність до формування інтегрованої системи сталого управління.

Починаючи з 1990-х років, законодавство ЄС еволюціонувало від екологічного контролю до економічного стимулювання та корпоративної відповідальності [63-64; 69-70]. В останні десятиліття простежується зростання ролі споживача в екологічному переході щодо боротьби із «зеленим» шахрайством – це введення споживача в оману через нечіткі, перебільшені або непідтверджені заяви про “екологічність” товару/послуги чи діяльності підприємства [73].

Таким чином, правова модель ЄС демонструє комплексний, багаторівневий характер екологізації, що поєднує регуляторні, економічні та інформаційні інструменти сталого розвитку готельного бізнесу.

Для проведення аналізу нормативно-правових актів ЄС використаємо концептуальний підхід, сформований на рис. 1.3, який передбачає розгляд економіко-правових засад через взаємопов’язані рівні: теоретичний, нормативний, інституційний, реалізаційний.

Теоретичний рівень формують правові та економічні принципи. Зазначені принципи узгоджуються з підходами Європейського Союзу до сталого розвитку та «зеленого переходу» у сфері туризму, закріпленими у стратегічних документах Європейської Комісії [71], а також із загальною рамкою Цілей сталого розвитку [75].

Нормативний рівень охоплює норми та джерела права Європейського Союзу й України, які визначають економічні умови та інструменти інтеграції екологічних вимог у господарську діяльність готельних підприємств. На рівні ЄС це директиви й регламенти у сферах енергоефективності, водних ресурсів, відходів, екологічного маркування, сталих інвестицій і корпоративної звітності [60-70; 72-74], в Україні – закони та підзаконні акти у сферах охорони довкілля, енергоефективності, відновлюваної енергетики, управління відходами та реалізації державної екологічної політики [83-88; 93-96; 107-110].

Інституційний рівень формують органи Європейського Союзу та національні органи державної влади і місцевого самоврядування, що забезпечують реалізацію екологічних та енергетичних вимог у готельному бізнесі. Інституційна та інституційно-економічна підтримка цього рівня відображена у стратегічних документах Європейської Комісії та механізмах реалізації політики сталого розвитку [69; 71; 75-82].

Реалізаційний рівень представлений правовими та економічними механізмами практичного впровадження екологічних вимог. Правові механізми охоплюють контроль, нагляд і відповідальність, зокрема щодо достовірності екологічних тверджень і захисту прав споживачів [73]. Економічні механізми реалізуються через фінансові, інвестиційні та управлінські рішення в межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, що забезпечує фактичне впровадження екологічних і енергоефективних рішень у діяльність готельних підприємств [69; 70; 86-88].

У цілому, система нормативно-правових актів ЄС є динамічною багаторівневою конструкцією, де кожен новий документ не замінює попередній, а доповнює його в напрямі інтеграції екологічних принципів у господарську діяльність. Така поступова еволюція нормативно-правових засад становить сутність моделі екологізації в європейській практиці.

У контексті порівняльного аналізу, доцільно розглянути, наскільки українське законодавство відповідає європейським тенденціям формування системи екологізації. На відміну від країн ЄС, в Україні процеси екологізації регулюються фрагментарно, а саме: окремими законами, підзаконними актами та державними стандартами, без інтегрованої концепції для готельного бізнесу. Це визначає необхідність подальшого дослідження вітчизняного нормативно-правового поля у сфері екологізації готельного бізнесу.

У даному дослідженні ми вживаємо поняття «екологізація діяльності готельних підприємств» як системний управлінський процес інтеграції екологічних принципів у всі аспекти господарської діяльності підприємства за умови повноцінного (ефективного) здійснення економічної діяльності з метою:

- підвищення економічної результативності та конкурентоспроможності (оптимізація витрат на енергію, воду і матеріали; доступ до «зеленого» фінансування; зростання вартості бренду);
- мінімізації негативного впливу на довкілля (скорочення викидів, водоспоживання та утворення відходів; дотримання екостандартів);
- досягнення соціальних ефектів (безпечні умови праці, підтримка локальних ланцюгів постачання, прозора комунікація з гостями).

В українському законодавстві термін «екологізація діяльності готельних підприємств» відсутній, тому далі ми застосовуємо його як авторське узагальнююче поняття, що конкретизує суміжні категорії і практики, які регламентовані у нормативно-правових документах ЄС та міжнародних стандартах: «зелений перехід», «екологічне управління», «екологічна результативність», «сталий туризм», «екодизайн», звітність зі сталого розвитку (ESG-звітність). Таке використання забезпечує концептуальну цілісність аналізу і дозволяє зіставляти українські реалії з європейською нормативною рамкою.

Наступним етапом дослідження є визначення ступеня відповідності українського законодавства вимогам ЄС щодо екологізації діяльності готельних підприємств.

Зазначимо, що повноцінний порівняльний аналіз стратегічних документів ЄС та України у сфері сталого розвитку є методологічно обмеженим. На відміну від Європейського Союзу (ЄС), де екологізація бізнесу інтегрована в систему стратегій, таксономії сталих інвестицій і стандартів звітності, в Україні Стратегію сталого розвитку до 2030 року не затверджено на законодавчому рівні. Натомість функції рамкового орієнтира виконує Указ Президента України № 722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» [76] та пов'язані з ним підзаконні акти, у тому числі зміни до Положення Кабінету Міністрів України (КМУ) [77] і національні завдання та індикатори досягнення ЦСР, затверджені розпорядженням КМУ від 29 листопада 2024 р. № 1190-р [80]. Тому подальший аналіз здійснюється не шляхом порівняння стратегій, а через

зіставлення цілісної європейської моделі та фрагментарної системи українських актів, структурованих за логікою Цілей сталого розвитку (ЦСР).

Після ухвалення в 2015 році Генеральною Асамблеєю ООН документа «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» Україна приєдналася до глобального процесу реалізації 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) та 169 завдань. Відповідно до цього документа було підготовлено Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», у якій адаптовано завдання національного розвитку, визначено індикатори моніторингу та цільові орієнтири до 2030 року [75].

У 2019 році Президент України Указом № 722/2019 підтримав досягнення Цілей сталого розвитку та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, викладені в Національній доповіді [76]. Внаслідок цього Урядом України внесено зміни до Положення Кабінету Міністрів України, якими встановлено, що під час формування та реалізації державної політики враховується необхідність досягнення ЦСР. Таким чином, на державному рівні ЦСР було закріплено як орієнтири для розроблення програмних і прогнозних документів [77].

У липні 2020 року Україна представила на Політичному форумі високого рівня зі сталого розвитку під егідою Економічної і соціальної ради ООН перший Добровільний національний огляд стану досягнення ЦСР, що засвідчив системність підходів і необхідність міжвідомчої координації [78].

Для забезпечення дієвого механізму реалізації ЦСР на національному рівні у 2023 році створено Міжвідомчу робочу групу з питань забезпечення досягнення ЦСР, затверджену постановою Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2023 р. № 923 [79].

При Міжвідомчій групі створено 17 тематичних підгруп відповідно до кожної цілі, які очолюють заступники міністрів профільних відомств. У результаті їх роботи було переглянуто національні завдання та індикатори досягнення ЦСР. За підсумками цього процесу Урядом України прийнято розпорядження «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку

в Україні» від 29 листопада 2024 р. № 1190-р, яким затверджено оновлені національні завдання, індикатори та цільові значення до 2030 року, а також визначено координаторів за кожною ціллю [80].

Оновлені завдання та індикатори враховують умови воєнного стану – зокрема, відбудову та відновлення пошкоджень, розмінування територій, подолання екологічних наслідків збройної агресії та створення укриттів. Розпорядженням також встановлено, що Державна служба статистики України забезпечує збір та оприлюднення даних за індикаторами ЦСР, а центральні органи виконавчої влади розробляють метадані за єдиною формою. Система моніторингу діє з 2019 року та представлена на порталі [sdg.ukrstat.gov.ua](http://sdg.ukrstat.gov.ua), де візуалізовано поточний прогрес у досягненні цілей [81].

30 січня 2025 р. Секретаріат КМУ представив оновлену презентацію щодо Цілей сталого розвитку під час двосторонньої зустрічі України та Європейської Комісії в рамках офіційного скринінгу відповідності законодавства України праву ЄС за розділом 30 «Зовнішні відосини» [82].

Таким чином, хоча Україна не має затвердженої законом «Стратегії сталого розвитку до 2030 року», національна система координації ЦСР функціонує через сукупність підзаконних актів, міжвідомчих механізмів і моніторингових інструментів, що забезпечують узгодження державної політики з принципами сталого розвитку.

В умовах відсутності єдиного стратегічного документа сталого розвитку Цілі сталого розвитку виконують в Україні роль де-факто рамки, через яку вибудовується державна політика, у тому числі в сфері туристичного і готельного бізнесу [75-76; 80].

На відміну від ЄС, де правові механізми екологізації безпосередньо інтегровані у секторальні стратегії і стандарти звітності, українська нормативно-правова база формувалася несинхронно, що зумовлює її фрагментарний характер [77-79].

Для того щоб подолати цю фрагментарність у даному дослідженні Цілі сталого розвитку використано як матрицю структурування національного законодавства, релевантного для екологізації готельного бізнесу.

До аналізу залучено як прямі ЦСР, які безпосередньо стосуються природних ресурсів та екосистем, так і опосередковані ЦСР, що формують соціальне, інституційне та економічне середовище функціонування готельних підприємств [75; 81].

Класифікацію Цілей сталого розвитку, релевантних для екологізації діяльності готельних підприємств, наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Класифікація Цілей сталого розвитку, релевантних для процесу екологізації діяльності готельних підприємств (згруповано на основі [76])

Виходячи з даних рис. 1.4, нами виділено дві групи ЦСР, релевантних для екологізації діяльності готельних підприємств: прямі, що визначають ресурсно-екологічні аспекти функціонування готелів, та опосередковані, які формують соціально-економічні та інституційні умови реалізації екоорієнтованого управління.

У дослідженні до прямих ЦСР для екологізації готелів віднесено: 6 «Чиста вода та належні санітарні умови», 7 «Доступна та чиста енергія», 11 «Сталий розвиток міст і громад», 12 «Відповідальне споживання», 13 «Боротьба зі зміною клімату», 15 «Збереження екосистем суші». Прямі ЦСР визначають ядро екологічних вимог до готельного бізнесу: водозбереження, енергомодернізація,

управління відходами, скорочення викидів, збереження природних територій у місцях розміщення готелів. Опосередковані ЦСР пов'язані з якістю умов праці, рівнем екологічної освіти та підготовки менеджерів, розвитком інноваційної інфраструктури і розбудовою партнерств готельного бізнесу з державою, місцевими громадами, донорами і міжнародними організаціями.

Групу опосередкованих ЦСР, що формують соціально-економічні та інституційні умови реалізації екоорієнтованого управління, становлять: 3 «Міцне здоров'я і благополуччя», 4 «Якісна освіта», 8 «Гідна праця та економічне зростання», 9 «Інновації та інфраструктура», 17 «Партнерство заради сталого розвитку». Вони пов'язані з якістю умов праці, рівнем екологічної освіти та підготовки менеджерів, розвитком інноваційної інфраструктури і розбудовою партнерств готельного бізнесу з державою, місцевими громадами, донорами та міжнародними організаціями [75; 78; 79].

Групування ЦСР дає змогу структурувати національне нормативно-правове поле за відповідними цілями (табл. 1.4).

Побудова структури взаємозв'язку у табл. 1.4 показує, що попри наявність у вітчизняному праві базових законів у сфері водних ресурсів, енергоефективності, управління відходами та охорони довкілля, низка ключових елементів європейської моделі екологізації діяльності готельних підприємств в Україні відсутня або не має належного правового забезпечення.

До таких прогалин належать:

- відсутність стратегії «зеленого переходу» для готельного бізнесу, співставної з «Перехідна траєкторія розвитку туризму» («Transition Pathway for Tourism»);

- відсутність обов'язкової ESG-звітності (звітності щодо екологічних, соціальних та управлінських аспектів діяльності підприємства), запровадженої за типом CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive – директива ЄС щодо звітності зі сталого розвитку) та стандартів ESRS (European Sustainability Reporting Standards – європейські стандарти звітності зі сталого розвитку);

Таблиця 1.4

Структура взаємозв'язку між ЦСР, напрямками екологізації діяльності готельних підприємств та нормативно-правовими актами України

| Назва цілі                                     | Рівень релевантності | Основні напрями діяльності екологізації готельних підприємств                                                                                                                                                  | Основні нормативні документи України                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЦСР 6<br>Чиста вода та належні санітарні умови | Прямий               | Водозбереження; встановлення аераторів; повторне використання води для технічних потреб; зменшення забруднення стічних вод; контроль якості питної води; модернізація систем водопостачання та водовідведення. | Водна стратегія України до 2050 року [83]; Закон України «Про питну воду та питне водопостачання» [84]; Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [85].                                                                                                                                                                            |
| ЦСР 7<br>Доступна та чиста енергія             | Прямий               | Впровадження СЕС; використання теплових насосів; підвищення енергоефективності будівель; автоматизація енергоспоживання; перехід на відновлювані джерела; енергоменеджмент.                                    | Закон «Про енергетичну ефективність» [86; 89]; Закон «Про альтернативні джерела енергії» [87; 90]; Енергетична стратегія України до 2050 року [88]; Національний план дій з енергоефективності до 2030 року [109]; Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2030 року [110]; Закон про зміни у сфері енергетики в умовах воєнного стану [91]. |
| ЦСР 11<br>Сталий розвиток міст і громад        | Прямий               | Раціональне використання міської інфраструктури; розвиток сталої транспортної та рекреаційної інфраструктури; благоустрій територій; збереження зелених зон.                                                   | Закон України «Про благоустрій населених пунктів» [92]                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ЦСР 12<br>Відповідальне споживання             | Прямий               | Управління відходами; практики мінімізації відходів; скорочення харчових втрат; екологічні закупівлі; використання екоупаковки; екомаркування продукції/послуг.                                                | Закон України «Про управління відходами» [93]; Національна стратегія управління відходами до 2030 року [94]; ДСТУ ISO 14024:2018 (екологічне маркування) [95].                                                                                                                                                                                           |
| ЦСР 13<br>Боротьба зі зміною клімату           | Прямий               | Скорочення викидів CO <sub>2</sub> ; енергомодернізація будівель; розвиток резервних систем енергозабезпечення; кліматична адаптація; облік і звітність щодо викидів.                                          | Закон про моніторинг, звітність і верифікацію викидів парникових газів [96]; Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [85]; Стратегія державної екологічної політики до 2030 року [107]; Національний план скорочення викидів від великих спалювальних установок [108].                                                           |



*Продовження табл. 1.4*

|                                               |                 |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЦСР 15<br>Збереження екосистем суші           | Прямий          | Збереження природних територій; розвиток екотуризму; обмеження рекреаційного навантаження; участь у формуванні національної екомережі; охорона біорізноманіття.    | Закон України «Про природно-заповідний фонд України» [97]; Лісовий кодекс України [98]; Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [85]; Стратегія державної екологічної політики до 2030 року [107]                                                                                      |
| ЦСР 3<br>Міцне здоров'я і благополуччя        | Опосередкований | Якість повітря в приміщеннях; безпечні мийні та дезінфекційні засоби; санітарні вимоги; харчова безпека; комфортні умови перебування гостей.                       | Закон України «Про систему громадського здоров'я» [99]; Закон України «Про охорону праці» [104]; Закон України «Про питну воду та питне водопостачання» [84]                                                                                                                                                   |
| ЦСР 4<br>Якісна освіта                        | Опосередкований | Підготовка персоналу; внутрішні тренінги; формування екоорієнтованої свідомості; освіта для сталого розвитку; професійні програми для менеджерів готельної справи. | Закон України «Про освіту» [100]; Закон України «Про вищу освіту» [101]; Національна рамка кваліфікацій [102]                                                                                                                                                                                                  |
| ЦСР 8<br>Гідна праця та економічне зростання  | Опосередкований | Створення «зелених» робочих місць; екологічні стандарти умов праці; розвиток корпоративної екокультури; соціальна відповідальність.                                | Кодекс законів про працю України [103]; Закон України «Про охорону праці» [104].                                                                                                                                                                                                                               |
| ЦСР 9<br>Інновації та інфраструктура          | Опосередкований | Smart-технології; системи автоматизації; моніторинг ресурсоспоживання; інноваційні матеріали; цифрові рішення для екоменеджменту.                                  | Закон України «Про інноваційну діяльність» [105]; ДСТУ ISO 14001:2015 (системи екологічного управління) [106]; ДСТУ ISO 14024:2018 (екологічні маркування та декларації, маркування типу I) [95].                                                                                                              |
| ЦСР 17<br>Партнерство заради сталого розвитку | Опосередкований | Міжнародні програми сталого розвитку; екосертифікації; участь у державно-приватних партнерствах; участь у проєктах ЄС.                                             | Стратегія державної екологічної політики до 2030 року [107]; Енергетична стратегія України до 2050 року [88]; Національний план дій з енергоефективності до 2030 року [109]; Національний план дій з відновлюваної енергетики до 2030 року [110]; Національна стратегія управління відходами до 2030 року [94] |

Джерело: сформовано на основі джерел [83-110]

- відсутність у національному законодавстві таксономії сталих інвестицій, співставної з Регламентом (ЄС) 2020/852 про встановлення рамок сталого фінансування;

- неврегульованість на рівні спеціального законодавства критеріїв екомаркування туристичних засобів розміщення і системи екологічного управління й аудиту типу EMAS (Eco-Management and Audit Scheme – система екологічного управління та аудиту підприємств);

- врегульовано не повною мірою системна практика контролю екологічних заяв у сфері готельних послуг, що створює ризики неправдивого позиціонування підприємств як «екологічних» (greenwashing); водночас відповідна правова норма передбачена статтею 15-1 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», відповідно до якої поширення суб'єктом господарювання неповних, неточних або неправдивих відомостей про характеристики послуг кваліфікується як поширення інформації, що вводить в оману, а державний контроль і застосування штрафних санкцій у розмірі до 5% річного доходу підприємства здійснюється Антимонопольним комітетом України [153];

- відсутність деталізованих вимог щодо повторного використання води, відмови від одноразового пластику та обмеження використання F-газів у готелях.

Сукупно це свідчить про те, що в Україні правове забезпечення екологізації наразі зосереджене переважно на ресурсно-екологічних аспектах і недостатньо охоплює фінансово-інвестиційний, інформаційно-комунікаційний та споживчий виміри, які є визначальними для правової системи ЄС.

Таким чином, застосування ЦСР як аналітичної рамки дозволяє:

- співставити ЦСР з чинним законодавством України і визначити, які нормативно-правові акти і механізми пов'язані з ключовими напрямками екологізації діяльності готельних підприємств;

- встановити, що правове забезпечення екологізації готельного бізнесу в Україні не сформоване як цілісна секторальна політика, а представлене

сукупністю актів різної спрямованості, що ускладнює системне впровадження екологічних вимог і практик;

- окреслити напрями, у яких доцільне посилення правових і економіко-правових інструментів, гармонізованих з правовою системою ЄС, зокрема у сфері звітності, секторальних стратегій, інновацій, інституційної взаємодії та екологічної освіти.

Отже, результати дослідження дають змогу запропонувати авторський підхід до структурування ЦСР за рівнем їх релевантності для екологізації готельного бізнесу, що передбачає поділ на прямі та опосередковані ЦСР. Запропоноване структурування використовується як методологічна основа аналізу, що дозволяє:

- систематизувати національне нормативно-правове поле екологізації діяльності готельних підприємств через зіставлення ЦСР, напрямів екологізації і відповідних нормативно-правових актів України;

- пов'язати глобальні орієнтири сталого розвитку з конкретними законами України, стратегіями та технічними стандартами, що прямо або опосередковано стосуються екологічних аспектів функціонування готельних підприємств;

- ідентифікувати недостатню повноту нормативно-правового регулювання, що проявляється як нерівномірність регулювання за окремими ЦСР і напрямками екологізації, а також як відсутність необхідних інструментів і механізмів їх реалізації.

Отже, в дослідженні ЦСР використано як інструмент побудови моделі екологізації готельного бізнесу, що інтегрує стратегічні цілі, основні напрями діяльності екологізації готельних підприємств та відповідні нормативно-правові документи. Запропонований підхід забезпечує методологічну основу для подальшого порівняльного аналізу української системи регулювання з правовою системою ЄС у частині забезпечення процесів екологізації готельних підприємств.

Узагальнення отриманих результатів зумовлює необхідність перейти від структурування правового забезпечення екологізації до аналізу практик його реалізації у діяльності готельних підприємств.

### **1.3. Міжнародний досвід формування і реалізації програм сталого розвитку у діяльності готельних підприємств**

Міжнародний досвід формування і реалізації програм сталого розвитку у діяльності готельних підприємств доцільно аналізувати через практики готельних мереж, які сьогодні розглядаються як еталони відповідального бізнесу. Водночас важливо наголосити, що готельні мережі не мали готових моделей сталого управління на початкових етапах їх впровадження у свою господарську діяльність. Їх сучасний рівень інтеграції принципів сталого розвитку є результатом поетапного та еволюційного процесу, що розпочинався з окремих екологічних ініціатив і поступово трансформувався у системні корпоративні програми.

Такий еволюційний характер формування сталих бізнес-моделей підтверджується результатами сучасних наукових досліджень у сфері туризму та гостинності. Зокрема, у роботі Е. Акінтаде та Б. Адетола наголошується, що перехід до сталого розвитку в індустрії гостинності зумовлений не наявністю універсальних управлінських рішень, а поступовим накопиченням управлінського досвіду в умовах технологічних змін, трансформації споживчих уподобань та зростання еколого-соціальних викликів. Автори підкреслюють, що інтеграція економічних, соціальних та екологічних чинників у базову логіку бізнес-моделі забезпечує довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і адаптивність готельних підприємств в глобальному середовищі [112].

З огляду на еволюційний і поетапний характер формування сталих корпоративних програм, у підрозділі застосовано авторську методологію дослідження міжнародного досвіду формування та реалізації програм сталого розвитку у діяльності готельних підприємств. Розроблена методологія охоплює сукупність принципів, логіку відбору об'єктів аналізу, послідовність етапів дослідження та інструменти узагальнення результатів міжнародного досвіду впровадження програм сталого розвитку у готельному бізнесі.

Детальний опис методології наведено в Додатку Б, а структуру методології дослідження у табл. 1.5.

Використовуючи запропоновану методологію, у дослідженні поетапно розглядаються програми сталого розвитку готельних підприємств, відібраних для аналізу, з подальшим здійсненням їх порівняльної характеристики. Отримані результати слугують підґрунтям для формування практичних орієнтирів щодо адаптації міжнародного досвіду у діяльності українських готельних підприємств.

У зв'язку з цим аналіз міжнародного досвіду доцільно структурувати за логікою взаємопов'язаних чинників, а саме: державна політика як базова складова, економічні умови, управлінські механізми, соціальна складова, екологічні практики та сталі ініціативи, інноваційні рішення.

Таблиця 1.5

Структура методології дослідження міжнародного досвіду формування та реалізації програм сталого розвитку у діяльності готельних підприємств

| Складові                   | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета                       | комплексне дослідження процесів формування і реалізації програм сталого розвитку у діяльності міжнародних готельних підприємств з метою виявлення спільних закономірностей і відмінностей у підходах до реалізації принципів відповідального бізнесу                                                                                                                                                                                                                                              |
| Завдання                   | відбір об'єктів дослідження, що показують системний підхід до сталого розвитку; структуризація елементів формування програм сталого розвитку; порівняльний аналіз управлінських і практичних підходів; узагальнення результативності реалізації програм сталого розвитку на основі публічної нефінансової звітності                                                                                                                                                                               |
| Методологічні принципи     | системності, комплексності, еволюційності, порівнюваності, наукової обґрунтованості.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Наукові підходи            | інституційний; структурний; порівняльний                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Послідовність дослідження: | Послідовний перехід від відбору об'єктів аналізу до узагальнення результативності реалізації програм сталого розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Етап 1                     | Відбір міжнародних готельних підприємств, діяльність яких характеризується наявністю сформованої системи сталого розвитку, за критеріями: наявність довгострокових корпоративних програм сталого розвитку; застосування стандартизованих інструментів моніторингу показників сталості; інтеграція економічних, екологічних і соціальних цілей на рівні всієї мережі; підтвердження практик через міжнародну сертифікацію; забезпечення прозорості діяльності через публічну нефінансову звітність |
| Етап 2                     | Структурний аналіз формування програм сталого розвитку за такими чинниками: державна політика; економічні умови; управлінські механізми; соціальна складова; екологічні практики і сталі ініціативи; інноваційні рішення                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| <i>Продовження табл. 1.5</i>  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Етап 3                        | Порівняльний аналіз обраних для аналізу готельних підприємств з метою виявлення спільних рис і відмінностей у підходах до формування і реалізації програм сталого розвитку, а також встановлення галузевих закономірностей і управлінських особливостей                                                                                      |
| Етап 4                        | Узагальнення результативності реалізації програм сталого розвитку на основі аналізу публічної нефінансової звітності за 2022-2025 роки шляхом оцінювання динаміки основних нефінансових показників і досягнутих економічних, соціальних і екологічних ефектів                                                                                |
| Інформаційна база дослідження | Офіційні веб-сайти міжнародних готельних підприємств; публічна нефінансова звітність (звітність зі сталого розвитку) за 2022-2025 роки; інформаційні ресурси і реєстри міжнародних систем сертифікації; наукові публікації та аналітичні дослідження у сфері гостинності; міжнародні нормативні і рамкові документи у сфері сталого розвитку |
| Очікувані результати          | Систематизувати міжнародний досвід; простежити еволюцію переходу від фрагментарних ініціатив до системних сталих бізнес-моделей; узагальнити управлінські механізми реалізації принципів відповідального бізнесу; сформувати практичні орієнтири для адаптації міжнародного досвіду у діяльності українських готельних підприємств           |

Джерело: розроблено автором

Зазначені чинники формують інтегровану систему взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, управлінських механізмів та економічних, соціальних і екологічних детермінант сталого розвитку у глобальному вимірі.

Відповідно до етапу 1 методології (табл. 1.5), проведено відбір міжнародних готельних підприємств. Відбір проведено за сукупністю критеріїв, що відображають інституціоналізацію сталого розвитку на рівні мережі, зокрема через наявність довгострокових корпоративних програм, використання стандартизованих інструментів моніторингу показників сталого розвитку, інтеграцію економічних, екологічних і соціальних цілей на рівні всієї мережі, підтвердження практик міжнародною сертифікацією та забезпечення прозорості через публічну нефінансову звітність.

Отже, обрано шість міжнародних готельних мереж: Скандік Хотелс (Scandic Hotels) [113]; Хілтон Хотелс енд Резортс (Hilton Hotels & Resorts) [114]; Хаят Хотелс Корпорейшн (Hyatt Hotels Corporation) [115]; Марріот Інтернешнл (Marriott International) [116]; Інтерконтинентал Хотелс Груп (InterContinental Hotels Group) [117]; Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group) [118].

Дослідження зосереджено на виявленні спільних рис і відмінностей у підходах до формування та реалізації програм сталого розвитку.

Перша міжнародна готельна мережа – це Скандік Хотелс (Scandic Hotels) [113]. Усі дані взято з офіційного сайту у розділі Сталий розвиток (Sustainability).

Назва програми та управлінський підхід.

У готельній мережі Скандік Хотелс (Scandic Hotels) програми сталого розвитку реалізуються в межах корпоративної Scandic Sustainability Programme, яка з моменту свого формування має інтегроване управління і охоплює всі готелі мережі. Сталий розвиток у Скандік Хотелс [113] не розглядається як окремий екологічний напрям чи тимчасова ініціатива, а є складовою корпоративної моделі управління, що безпосередньо впливає на стратегічні рішення, операційну діяльність і стандарти обслуговування гостей [113]. Починаючи з 1993 року компанія Скандік Хотелс задекларувала стратегічну мету стати лідером у сфері сталого розвитку в готельному секторі, що зумовило включення екологічних принципів до системи корпоративних цінностей та управлінських процесів. Такий підхід свідчить про закріплення сталого розвитку в управлінській структурі компанії.

Період формування та еволюція програми.

Формування програм сталого розвитку Скандік Хотелс розпочалося у 1993 році, що дозволяє віднести компанію до піонерів екологізації готельного бізнесу в Європі. На початковому етапі екологічні заходи мали прикладний характер і були зосереджені на зменшенні ресурсоспоживання і негативного впливу на довкілля. Впродовж наступних десятиліть Скандік Хотелс здійснила перехід від окремих екопрактик і екорішень до системної корпоративної політики сталого розвитку, інтегрованої в управління всіма готелями мережі. Запровадження з 1996 року щомісячної системи моніторингу під назвою «Система індикаторів сталого розвитку» (Sustainability Indicator System (SIR)) забезпечило можливість вимірювати результати і дозволило досягти скорочення споживання енергії на 17 %, несортованих відходів – на 36 %, води – на 14 % у масштабах мережі. Середні показники ресурсоспоживання були знижені до 45,9-47 кВт/год енергії та

близько 200 л води на одного гостя за ніч, що є нижчим за середньогалузеві орієнтири. На сучасному етапі (2022-2025 роки) корпоративна програма сталого розвитку функціонує як безперервний процес удосконалення, орієнтований на підвищення ресурсоефективності, скорочення викидів, впровадження циркулярних рішень і дотримання міжнародних екологічних стандартів, що підтверджує еволюційний характер трансформації екологічних ініціатив у системну управлінську модель сталого розвитку [113].

Інструменти реалізації та стандартизація вимог.

Ключовим інструментом реалізації програм сталого розвитку Скандік Хотелс є екологічна сертифікація «Північний лебідь» (Nordic Swan), яка має обов'язковий характер для готелів мережі. Для отримання сертифікації готелі повинні відповідати понад 44 обов'язковим критеріям, що охоплюють: скорочення споживання енергії та води; зменшення обсягів утворення відходів; підвищення частки органічних, рослинних і локальних продуктів харчування; використання меблів, матеріалів і мийних засобів з екологічним маркуванням.

Станом на 01.08.2025 р. понад 95 % готелів мережі сертифіковані Північний лебідь (Nordic Swan), що свідчить про масштабність і нормативний характер екологічних вимог у всій мережі [113].

Практичні екологічні рішення і вимірюваність результатів.

Реалізація «Система індикаторів сталого розвитку» (Sustainability Indicator System (SIR)) здійснюється через стандартизований набір операційних інструментів, зокрема:

- використання 100 % відновлюваної електроенергії;
- системи роздільного збору і переробки відходів в номерах готелю;
- повну відмову від одноразових пластикових виробів (за винятком спеціальних потреб);
- застосування багаторазових скляних пляшок та екологічних альтернатив пластику;



- інвестиції у довговічний і циклічний дизайн інтер'єрів (передбачають подовження циклу експлуатації елементів інтер'єру до 10-20 років порівняно з типовим інтервалом оновлення 5-7 років).

Окремим блоком програми є управління водними ресурсами, що ґрунтується на принципі вимірюваності. Починаючи з 1996 року компанія здійснює щомісячний моніторинг споживання води в усіх готелях. У результаті середнє споживання води на одного гостя було знижено з 240 літрів на добу до менш ніж 200 літрів, що є нижчим за вимоги екологічного маркування «Північний лебідь» (Nordic Ecolabel) .

Для мінімізації харчових відходів у готелях Скандік Хотелс застосовуються цифрові платформи «Занадто добре, щоб викидати» (Too Good To Go) і «Порятунок їжі» (ResQ), що забезпечують реалізацію надлишкових харчових продуктів і сприяють впровадженню циркулярних підходів у сфері готельного харчування.

Отже, аналіз програм сталого розвитку готельної мережі Скандік Хотелс (Scandic Hotels) свідчить, що її особливістю є рання інституціоналізація сталого розвитку та його трансформація у базовий елемент управлінської моделі. На відміну від більшості міжнародних готельних мереж, які почали системно інтегрувати принципи сталого розвитку у 2000-х роках, Скандік Хотелс сформувала власну модель екологізації на початку 1990 років, що зумовило випереджальний характер її управлінських рішень.

Визначальною рисою підходу Скандік Хотелс є поєднання нормативної обов'язковості екологічних вимог із високим рівнем операційної автономії готелів, що дозволяє забезпечити одночасно стандартизацію та адаптацію сталих практик до локальних умов. Обов'язкова сертифікація за системою «Північний лебідь» (Nordic Swan) виконує функцію внутрішнього регулятора якості екологічного управління і виступає інструментом уніфікації вимог на рівні всієї мережі.

Ще однією відмінною характеристикою Скандік Хотелс є орієнтація на кількісну вимірюваність і довгострокову економіко-екологічну ефективність, що реалізується через власну систему індикаторів сталого розвитку. Це дозволяє компанії не лише фіксувати досягнуті екологічні результати, а й використовувати

їх як інструмент управлінських рішень, зокрема у сфері інвестицій, модернізації номерного фонду та оптимізації експлуатаційних витрат.

Таким чином, модель сталого розвитку Скандік Хотелс доцільно класифікувати як європейську інституційно-нормативну модель, для якої характерні раннє впровадження, жорстка стандартизація екологічних вимог, вимірюваність результатів та інтеграція принципів циркулярної економіки в операційну діяльність. Ці ознаки відрізняють Скандік Хотелс від інших міжнародних готельних мереж і визначають її значення як базового еталона для подальшого порівняльного аналізу програм сталого розвитку у дисертаційній роботі.

Другою у даному дослідженні розглянемо програму сталого розвитку Хілтон Хотелс енд Резортс (Hilton Hotels & Resorts) [114].

Інформаційна база для характеристики екологічної та управлінської складової програми сталого розвитку є офіційний сайт Хілтон Хотелс енд Резортс (Hilton Hotels & Resorts) (розділи «Розвиток» (Development) і «Сталий розвиток» (Sustainability)) [114].

У готельній мережі Хілтон Хотелс енд Резортс програми сталого розвитку реалізуються в межах корпоративної стратегії відповідального бізнесу «Подорожуй зі змістом» (Travel with Purpose), яка поширюється на всі об'єкти мережі незалежно від регіону їх розміщення. Сталий розвиток у Хілтон Хотелс енд Резортс виступає складовою системи корпоративного управління, що охоплює операційну діяльність, ланцюжок постачання і взаємодію з місцевими громадами. Мережа декларує відповідальність за довгострокову життєздатність готельних об'єктів і територій присутності, що зумовило формування спеціальної структури управління, орієнтованої на баланс інтересів компанії та її зацікавлених сторін. Такий підхід свідчить про формування сталої управлінської практики, орієнтованої на принципи сталого розвитку.

Особливості формування програм сталого розвитку.

Особливістю програм мережі Хілтон Хотелс енд Резортс є їх реалізація в умовах надзвичайно масштабної та географічно диверсифікованої мережі. Станом на 31.08.2025 року портфель компанії охоплює [114]:

- Америка: 6704 об'єкти нерухомості та 931991 номер, при цьому 2097 об'єктів перебувають у стадії будівництва;
- Європа, Близький Схід та Африка: 1002 об'єкти та 164552 номери, 491 об'єкт – у процесі розробки;
- Азіатсько-Тихоокеанський регіон: 1195 об'єктів і 221272 номери, 920 об'єктів – на стадії девелопменту.

Значна кількість діючих готелів у поєднанні з активними проєктами нового будівництва та розширення мережі зумовлює потребу у стандартизованих підходах до екологічного та соціального управління. У цих умовах сталий розвиток набуває статусу управлінської необхідності, забезпечуючи зменшення сукупного екологічного і соціального впливу на рівні всього портфеля компанії.

Інструменти реалізації і вимірюваність результатів.

Важливою особливістю програм сталого розвитку мережі є орієнтація на вимірюваність результатів і використання стандартизованих нефінансових показників (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Динаміка основних нефінансових показників сталого розвитку мережі  
Хілтон Хотелс енд Резортс за 2022-2024 роках

| Показник                                                 | Одиниця виміру                 | 2022   | 2023   | 2024   |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|
| Загальне енергоспоживання                                | млн ГДж                        | 24,48  | 26,78  | 26,70  |
| Енергоємність                                            | ГДж/м <sup>2</sup>             | 0,863  | 0,897  | 0,8675 |
| Частка енергії з мережевої електроенергії                | %                              | 56,7   | 57,0   | 57,5   |
| Частка енергії з відновлюваних джерел                    | %                              | 4,0    | 2,7    | 4,3    |
| Забір води                                               | млн м <sup>3</sup>             | 55,07  | 64,04  | 57,16  |
| Забір води (інтенсивність)                               | м <sup>3</sup> /м <sup>2</sup> | 1,942  | 2,144  | 1,8573 |
| Споживання води                                          | млн м <sup>3</sup>             | 13,77  | 16,01  | 14,29  |
| Споживання води (інтенсивність)                          | м <sup>3</sup> /м <sup>2</sup> | 0,485  | 0,536  | 0,4643 |
| Об'єкти в регіонах з високим/дуже високим водним стресом | %                              | 38,9   | 39,3   | 47,8   |
| Утворення відходів                                       | млн т                          | 0,14   | 0,17   | 0,18   |
| Утворення відходів (інтенсивність)                       | т/м <sup>2</sup>               | 0,0051 | 0,0056 | 0,0058 |
| Частка відходів, відведених від полігонів                | %                              | 35,7   | 39,2   | 36,8   |
| Рівень добровільної плинності персоналу (США)            | %                              | 24,5   | 20,4   | 17,3   |

Джерело: згруповано за даними нефінансова звітність Хілтон Хотелс енд Резортс (SASB-показники) [114]

Наведені у табл. 1.6 нефінансові показники сталого розвитку мережі Хілтон Хотелс енд Резортс за 2022-2024 роки свідчать про застосування компанією стандартизованої системи кількісного моніторингу результатів, що є основним інструментом реалізації програм сталого розвитку як на операційному, так і на управлінському рівнях.

По-перше, вимірюваність результатів у сфері енергоспоживання забезпечується одночасним використанням абсолютних та інтенсивних показників. Поряд із загальним енергоспоживанням (млн ГДж) у звітності застосовується енергоємність (ГДж/м<sup>2</sup>), що дає змогу коректно порівнювати об'єкти різного масштабу та відстежувати зміни в часі незалежно від розширення мережі. Зокрема, за зростання загального енергоспоживання у 2023 році (24,48 - 26,78 млн ГДж) у 2024 році енергоємність знизилася з 0,897 до 0,8675 ГДж/м<sup>2</sup>, тобто фіксується зменшення енергоспоживання в розрахунку на одиницю площі.

По-друге, у сфері управління водними ресурсами мережа Хілтон Хотелс енд Резортс застосовує підхід, заснований на кількісному вимірюванні: показники подані як у загальному обсязі (млн м<sup>3</sup>), так і в інтенсивності (м<sup>3</sup>/м<sup>2</sup>), що забезпечує порівнюваність результатів між об'єктами різного масштабу та в різних регіонах. У 2024 році інтенсивність забору води зменшилася з 2,144 до 1,8573 м<sup>3</sup>/м<sup>2</sup>, а інтенсивність споживання – з 0,536 до 0,4643 м<sup>3</sup>/м<sup>2</sup>, що показує зниження інтенсивності водокористування на рівні мережі. Водночас зростання частки готелів у регіонах із високим і дуже високим водним стресом до 47,8 % у 2024 році підкреслює актуальність системного моніторингу водних показників для подальшого планування та пріоритизації водозберігаючих рішень.

По-третє, вимірюваність результатів у сфері управління відходами забезпечується через одночасний облік обсягів утворення відходів та частки відходів, які відводяться від полігонів. У 2022-2024 роках фіксується незначне зростання інтенсивності утворення відходів (0,0051-0,0058 т/м<sup>2</sup>) при коливанні частки відходів, відведених від полігонів. Це означає, що компанія не лише вимірює утворення відходів, а й контролює результативність їх подальшого поводження.

По-четверте, включення до таблиці рівня добровільної плинності персоналу, свідчить про інтеграцію соціального виміру у систему нефінансових показників ефективності сталого розвитку. Зниження добровільної плинності з 24,5 % у 2022 році до 17,3 % у 2024 році свідчить про покращення стабільності персоналу.

Аналіз табл. 1.6 підтверджує, що програми сталого розвитку мережі Хілтон Хотелс енд Резортс реалізуються на основі інструментально вибудованої системи вимірюваності, яка поєднує стандартизовані нефінансові показники, інтенсивні метрики та регулярний моніторинг. Такий підхід дозволяє фіксувати екологічні та соціальні результати і використовувати їх як основу для управлінських рішень і коригування стратегічних пріоритетів в середині глобальної готельної мережі.

Екологічні практики та управління ризиками.

Екологічна складова програм сталого розвитку мережі Хілтон Хотелс енд Резортс спрямована на зменшення негативного впливу діяльності готелів на навколишнє середовище шляхом підвищення ресурсоефективності та управління екологічними ризиками. Особливу увагу приділено управлінню водними ресурсами, що є критично важливим з огляду на зростання частки готелів, розташованих у регіонах із дефіцитом водних ресурсів.

У цьому контексті сталий розвиток у мережі Хілтон Хотелс енд Резортс виступає інструментом адаптації, який підтримує довгострокову операційну стійкість готелів за умов кліматичних змін, обмеженості ресурсів у окремих регіонах та посилення екологічних вимог.

Отже, програми сталого розвитку мережі Хілтон Хотелс енд Резортс характеризуються високим рівнем інституціоналізації, масштабованості та управлінської інтеграції. Їх формування та реалізація відбуваються в умовах глобальної присутності та інтенсивного розвитку мережі, що потребує стандартизованих інструментів управління екологічними та соціальними впливами.

Підхід мережі Хілтон Хотелс енд Резортс ґрунтується на системному поєднанні корпоративного управління, вимірюваних нефінансових показників і довгострокового стратегічного планування. Така модель дозволяє розглядати програми сталого розвитку як приклад ефективної глобальної практики, результати якої можуть бути використані як орієнтир для адаптації в діяльності готельних підприємств інших країн, зокрема і України.

Розглянемо третю мережу Хаят Хотелс Корпорейшн (Hyatt Hotels Corporation). Інформаційний ресурс: офіційний сайт Хаят Хотелс Корпорейшн (Hyatt Hotels Corporation), розділ «Світ турботи» (World of Care) [115].

Назва програми та управлінський підхід.

У готельній мережі Хаят Хотелс Корпорейшн програми сталого розвитку реалізуються в межах корпоративної платформи «Світ турботи» (World of Care), яка визначає глобальний підхід компанії до відповідального ведення бізнесу. Змістовно дана платформа поєднує екологічну, соціальну та управлінську складові сталого розвитку та інтегрує їх у всі основні аспекти діяльності компанії.

Концепція платформи «Світ турботи» (World of Care) ґрунтується на розумінні відповідальності готельного бізнесу за людей, планету та етичні бізнес-практики. У цьому контексті сталий розвиток у Хаят Хотелс Корпорейшн розглядається як частина корпоративної філософії, спрямованої на формування довгострокової цінності для гостей, працівників, власників готелів і суспільства в цілому.

Історичні передумови формування підходів до сталого розвитку.

Компанію «Хаят» заснував Джей Пріцкер у 1957 році після придбання мотелю «Hyatt House» поблизу міжнародного аеропорту Лос-Анджелеса. Упродовж наступних десятиліть компанія еволюціонувала від регіонального готельного бізнесу до глобальної корпорації у сфері гостинності. Створення «Hyatt International» у 1968 році, подальше об'єднання компаній у «Hyatt Hotels Corporation» у 2004 році та вихід на фондовий ринок у 2009 році стали основними етапами інституційного розвитку компанії.

Ця еволюція зумовила поступовий перехід від традиційних управлінських моделей до більш комплексних підходів, що враховують соціальні та екологічні

наслідки діяльності готельного бізнесу. Формування платформи «Світ турботи» (World of Care) стало логічним результатом накопичення управлінського досвіду та відповіді компанії на зростаючі вимоги глобального ринку щодо відповідального та прозорого ведення бізнесу.

Роль масштабу діяльності та портфеля брендів у формуванні системного підходу до сталого розвитку.

Станом на сьогодні Хаят Хотелс Корпорейшн є глобальним лідером у сфері гостинності, який управляє понад 1450 готелями та курортами у більш ніж 80 країнах на шести континентах. Портфоліо корпоративної платформи лояльності «Світ Hyatt» (World of Hyatt) охоплює понад 30 брендів, згрупованих у п'ять стратегічних портфелів: преміальний сегмент (Luxury), сегмент стилю життя (Lifestyle), сегмент «все включено» (Inclusive), класичний сегмент (Classics) і базовий сегмент (Essentials).

Такий масштаб діяльності та багатобрендова структура об'єктивно потребують уніфікованих стандартів управління сталим розвитком, здатних забезпечити єдиний рівень відповідальності незалежно від регіону, формату або цінового сегмента готелів. Тому програми сталого розвитку Хаят Хотелс Корпорейшн мають мережевий характер і є обов'язковими для впровадження в усіх об'єктах компанії.

Структура програми «Світ турботи» (World of Care).

Платформа World of Care структурована за трьома взаємопов'язаними напрямками, що відповідають логіці інтегрованого підходу до сталого розвитку:

1. Турбота про планету (Caring for the Planet) – спрямована на зменшення екологічного впливу діяльності готелів, ефективне управління природними ресурсами, скорочення обсягів відходів та підтримку сталого розвитку туристичних дестинацій.

2. Турбота про людей (Caring for People) – охоплює питання добробуту персоналу, формування культури різноманіття, рівності та інклюзії, взаємодію з місцевими громадами, а також протидію негативним соціальним явищам, зокрема торгівлі людьми.

3. Турбота про відповідальний бізнес (Caring for Responsible Business) – орієнтована на забезпечення етичних, прозорих та доброчесних ділових практик, захист персональних і корпоративних даних, відповідальне управління ланцюжком постачання та дотримання стандартів корпоративного управління.

Зазначена структура відображає комплексний характер програм сталого розвитку Хаят Хотелс Корпорейшн і відповідає сучасному розумінню поєднання екологічних, соціальних і управлінських аспектів у готельному бізнесі.

Управлінські та етичні аспекти реалізації програм.

Важливим елементом програм сталого розвитку Хаят Хотелс Корпорейшн є акцент на формуванні чесних, етичних та прозорих ділових практик як усередині компанії, так і за її межами. Корпоративна відповідальність розглядається як основний чинник довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів.

У цьому контексті сталий розвиток у Хаят Хотелс Корпорейшн виступає і як інструмент зниження екологічних і соціальних ризиків, і як складова стратегічного управління репутацією і брендовою цінністю компанії на глобальному ринку гостинності.

Отже, програми сталого розвитку Хаят Хотелс Корпорейшн характеризуються високим рівнем інтегрованості та відповідності сучасним міжнародним підходам до відповідального бізнесу. Платформа «Світ турботи» (World of Care) відображає еволюційний перехід компанії від розрізнених соціальних та екологічних ініціатив до комплексної корпоративної моделі сталого розвитку.

Завдяки поєднанню екологічних, соціальних та управлінських компонентів, а також масштабованості програм на всі об'єкти мережі, досвід Хаят Хотелс Корпорейшн може розглядатися як приклад зрілої глобальної практики сталого розвитку у готельному бізнесі. Отримані результати мають практичну цінність для формування управлінських орієнтирів щодо впровадження принципів сталого розвитку в діяльності готельних підприємств, зокрема в умовах трансформації туристичної галузі України.



Четвертим етапом розглянемо програму сталого розвитку готельної мережі Марріот Інтернешнл (Marriott International).

Інформаційною базою для характеристики екологічної та управлінської складової програми сталого розвитку є офіційний сайт Марріот Інтернешнл (Marriott International), зокрема розділ «Сталий розвиток» (Sustainability) / «Serve 360» (Serve 360), а також нефінансова звітність компанії «Звіт Serve 360 за 2025 рік: глобальний прогрес» (2025 Serve 360 Report: Global Progress) [116].

Назва програми і управлінський підхід.

У діяльності готельної мережі Марріот Інтернешнл (Marriott International) програми сталого розвитку реалізуються в межах корпоративної платформи «Serve 360: робити добро в усіх напрямках діяльності» (Serve 360: Doing Good in Every Direction), яка виконує функцію рамкової моделі сталого розвитку компанії та забезпечує інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських цілей у систему корпоративного управління [116].

Платформа Serve 360 має обов'язковий характер упровадження по всій мережі: її принципи та цільові орієнтири поширюються на всі бренди компанії і реалізуються в операційній діяльності готелів незалежно від регіону їх розміщення. Управління Serve 360 базується на чотирьох взаємопов'язаних напрямках: екологічна відповідальність, ресурсоефективні операції, розвиток людського капіталу та дотримання прав людини, що забезпечує комплексний, так званий «360-градусний», підхід до сталого розвитку. Сталий розвиток у Марріот Інтернешнл (Marriott International) виступає складовою управлінської моделі компанії.

Період формування та розвитку програми.

Системний підхід до сталого розвитку в Марріот Інтернешнл (Marriott International) було закладено у 2015 році з офіційним запуском платформи Serve 360, яка трансформувала екологічні та соціальні ініціативи з окремих операційних заходів у структурний елемент стратегічного управління готельною мережею [116].

На початковому етапі основний акцент було зроблено на підвищенні енергоефективності, зменшенні обсягів відходів і формуванні базових

інструментів нефінансового моніторингу. У період 2022-2025 років Serve 360 функціонує як безперервна система управління змінами, що поєднує встановлення кількісно визначених цілей, централізований збір даних і регулярне публічне звітування. Зокрема, у затверджених науково обґрунтованих кліматичних цілей викиди парникових газів у короткострокових зобов'язаннях скоротилися на 1,4 %, а в довгострокових – на 6 % порівняно з базовим 2019 роком [116].

Особливості формування програм сталого розвитку.

Особливістю програм сталого розвитку Марріот Інтернешнл (Marriott International) є їх реалізація в умовах надзвичайно масштабної та географічно диверсифікованої мережі. Станом на кінець 2024 року портфель компанії охоплює понад 9300 готелів, розміщених у 144 країнах світу, із загальним номерним фондом понад 1,7 млн номерів [116].

Такий масштаб діяльності зумовлює потребу в уніфікованих управлінських підходах до екологічної та соціальної відповідальності.

Інструменти реалізації і вимірюваність результатів.

Важливою особливістю програм сталого розвитку Марріот Інтернешнл (Marriott International) є орієнтація на вимірюваність результатів і використання стандартизованих нефінансових показників. Компанія застосовує централізовані цифрові платформи збору й аналізу даних щодо споживання енергії, води, утворення відходів і вуглецевого сліду готелів, що забезпечує порівнюваність результатів між об'єктами різного масштабу та в різних регіонах.

У Serve 360 встановлено чіткі кількісні цілі до 2025 року, зокрема щодо підвищення ефективності водокористування, вуглецевої інтенсивності, обсягів відходів, що потрапляють на полігони, а також харчових відходів. У період 2016-2024 років інтенсивність споживання води в мережі скоротилася приблизно на 12 %, інтенсивність відходів, що потрапляють на полігони (відходи, що підлягають захороненню), – на 23 %, а інтенсивність харчових відходів – майже на 29 % порівняно з базовим рівнем 2019 року [116]. Такі показники свідчать про функціонування системи кількісного моніторингу, яка фіксує динаміку змін.

Екологічні практики та управління ризиками.

Екологічна складова програм сталого розвитку Марріот Інтернешнл (Marriott International) спрямована на зменшення негативного впливу діяльності готелів на навколишнє середовище шляхом підвищення ресурсоефективності та управління екологічними ризиками. Особлива увага приділяється енергоефективності будівель, управлінню водними ресурсами, скороченню харчових і нехарчових відходів, а також переходу до використання електроенергії з відновлюваних джерел.

Важливою частиною екологічної політики є також відповідальне постачання: компанія встановлює екологічні й соціальні вимоги до основних закупівель і залучає постачальників до надання нефінансових даних для звітності. Включення кліматичних, водних і відходових показників до системи корпоративного ризик-менеджменту свідчить про інтеграцію екологічних аспектів у загальну систему управління компанії.

Таким чином, програми сталого розвитку Марріот Інтернешнл (Marriott International) є частиною управлінського процесу, мають чітко визначені цілі, вимірювані показники і єдині підходи для всієї мережі. Платформа «Serve 360» (Serve 360), цифровий моніторинг і регулярна нефінансова звітність забезпечують контроль результатів та підтримують управлінські рішення, що спрямовані на довгострокову операційну стійкість готелів мережі.

Наступний етап дослідження – характеристика програми сталого розвитку готельної мережі InterContinental Hotels Group.

Інформаційною базою для характеристики екологічної та управлінської складової програми сталого розвитку є офіційний сайт Інтерконтинентал Хотелс Груп (InterContinental Hotels Group), матеріали з напряму відповідального ведення бізнесу, а також корпоративна нефінансова звітність компанії та звітування за міжнародними стандартами сталого розвитку за 2024 рік [117].

Назва програми та управлінський підхід.

У діяльності готельної мережі Інтерконтинентал Хотелс Груп (InterContinental Hotels Group (IHG)) екологічна складова програм сталого розвитку реалізується в межах корпоративної системи «Відповідальний бізнес»

(Responsible Business), яка визначає стратегічні підходи компанії до відповідального управління та інтегрує екологічні, соціальні й управлінські цілі у всі рівні діяльності готельної мережі [117].

Програми сталого розвитку Інтерконтинентал Хотелс Груп (IHG) мають інституціоналізований характер і закріплені на рівні корпоративного управління. Екологічні цілі є складовою стратегічної моделі розвитку всієї мережі, що забезпечує єдність стандартів і підходів у глобальному масштабі. У цьому контексті екологічна складова сталого розвитку IHG виступає елементом управлінської структури компанії.

Період формування та розвитку програми.

Системне формування програм сталого розвитку в IHG розпочалося у 2010 році у відповідь на зростання екологічних ризиків, посилення вимог інвесторів та необхідність узгодження діяльності міжнародної готельної мережі з глобальними рамками сталого розвитку. У подальшому екологічні ініціативи еволюціонували від заходів ресурсозбереження до комплексної корпоративної системи «Відповідальний бізнес» (Responsible Business) із чітко визначеними цілями, кількісними індикаторами та механізмами публічної нефінансової звітності [117].

Цифрові інструменти реалізації та вимірюваність результатів.

Ключовим операційним інструментом реалізації екологічної політики IHG є корпоративна цифрова платформа «Зелена взаємодія» (Green Engage), яка функціонує як онлайн-система управління показниками сталості на рівні окремих готелів і всієї мережі. Платформа забезпечує стандартизований збір, аналіз і порівняння даних щодо споживання енергії, водних ресурсів, утворення відходів і рівня вуглецевих викидів, що дозволяє уніфікувати екологічні практики у глобальному масштабі [117].

Функціонально система «Зелена взаємодія» (Green Engage) орієнтована на досягнення трьох взаємопов'язаних екологічних цілей:

- скорочення споживання енергії та водних ресурсів шляхом поетапного впровадження заходів із підвищення ресурсоефективності;

- підвищення обізнаності гостей і персоналу щодо принципів сталого розвитку та відповідального споживання;
- зменшення вуглецевого сліду готельних об'єктів через оптимізацію операційних процесів і технічних рішень [117].

Ця платформа пропонує готелям ієрархічну систему екологічних заходів різного рівня складності та інвестиційної місткості, що дозволяє адаптувати темпи екологізації до фінансових можливостей і технічного стану конкретного об'єкта. Такий підхід забезпечує поетапне впровадження принципів сталого розвитку без порушення стабільності операційної діяльності готелів.

Основні нефінансові показники сталого розвитку.

У 2024 році екологічна результативність програм сталого розвитку IHG оцінювалася на основі системи стандартизованих нефінансових показників, сформованих із використанням платформи «Зелена взаємодія» (Green Engage) та узагальнених у корпоративній нефінансовій звітності компанії [117].

У сфері кліматичної політики компанія зосереджувалася на зниженні вуглецевої інтенсивності операційної діяльності, зокрема в частині енергоспоживання готельних об'єктів.

У сфері управління водними ресурсами у 2024 році основний акцент було зроблено на підвищенні ефективності водокористування в регіонах із підвищеним рівнем водного дефіциту. Використання інтенсивних показників водоспоживання забезпечує можливість порівняння результатів між готелями різного масштабу та в різних географічних умовах.

Управління відходами у 2024 році орієнтувалося на зменшення інтенсивності відходів, що підлягають захороненню на полігонах, а також на скорочення обсягів харчових відходів шляхом оптимізації операційних процесів. Харчові відходи визначаються компанією як один із найбільш керованих екологічних напрямів, що поєднує екологічний і економічний ефекти.

Загалом, нефінансові показники сталого розвитку IHG за 2024 рік свідчать про функціонування інструментально вибудованої системи кількісного

моніторингу, яка дозволяє використовувати екологічні дані як основу для прийняття управлінських рішень [117].

Таким чином, екологічна складова програм сталого розвитку IHG характеризується високим рівнем системності, управлінської інтегрованості та цифрової підтримки. Поєднання корпоративної системи «Відповідальний бізнес» (Responsible Business) із платформою «Зелена взаємодія» (Green Engage) забезпечує трансформацію екологічних зобов'язань компанії в управлінський процес. Досвід IHG демонструє ефективну модель впровадження сталого розвитку в умовах великої міжнародної готельної мережі, у якій цифрові інструменти відіграють ключову роль в узгодженні стратегічних екологічних цілей і практичних управлінських рішень. Такий підхід може бути використаний як практичний орієнтир для адаптації принципів сталого розвитку в діяльності готельних підприємств України з урахуванням поетапності впровадження та обмеженості інвестиційних ресурсів.

Заключним етапом дослідження є характеристика програми сталого розвитку готельної мережі Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group).

Інформаційною базою для аналізу екологічної та управлінської складової програм сталого розвитку Radisson Hotel Group є офіційні матеріали компанії, корпоративна нефінансова звітність, а також звітування за міжнародними стандартами сталого розвитку за 2024 рік [118].

Назва програми та управлінський підхід.

У діяльності Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group) програми сталого розвитку реалізуються в межах корпоративної системи «Відповідальний бізнес» (Responsible Business), яка ґрунтується на трьох взаємопов'язаних стратегічних напрямках: орієнтація на людей (Think People), орієнтація на громади (Think Community), орієнтація на планету (Think Planet). Така структура відображає інтегрований підхід до сталого розвитку, за якого екологічна складова є елементом єдиної системи корпоративного управління [118].

Екологічний напрям орієнтація на планету (Think Planet) закріплений у довгостроковій стратегії розвитку групи. Його реалізація підтверджується

наявністю науково обґрунтованих кліматичних цілей, а також регулярною публічною нефінансовою звітністю.

Період формування та еволюція програми.

Сучасна модель сталого розвитку Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group) сформувалася упродовж 2010 року і набула системного характеру після 2019 року, коли принципи відповідального бізнесу були офіційно інтегровані у п'ятирічну стратегічну програму розвитку компанії. У період 2022-2025 років екологічні програми функціонують як безперервний процес удосконалення, орієнтований на декарбонізацію, ресурсоефективність та екологічну трансформацію готельного портфеля [118].

Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group) задекларувала довгострокову ціль досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, а також проміжну мету скорочення викидів парникових газів на 46 % до 2030 року порівняно з базовим 2019 роком [118].

Основні інструменти реалізації екологічних програм.

Центральним управлінським інструментом реалізації екологічної складової програм сталого розвитку є Базові стандарти сталого розвитку готелів (Hotel Sustainability Basics, (HSB)) – стандартизований мінімальний набір екологічних вимог, розроблений у партнерстві з міжнародними галузевими організаціями. Станом на звітний період значна частка готелів мережі перебуває на етапі впровадження або вже пройшла верифікацію відповідності вимогам HSB [118].

Окрім цього, Radisson Hotel Group застосовує:

- централізовані цифрові системи збору та аналізу даних щодо споживання енергії, води та утворення відходів;
- екологічну сертифікацію будівель і готельних об'єктів;
- партнерства з міжнародними ініціативами у сфері відповідального туризму та кліматичних дій.

Практичні екологічні рішення (операційний рівень).

На операційному рівні екологічні програми реалізуються через стандартизовані практики, обов'язкові для готелів мережі, зокрема:

- підвищення енергоефективності будівель і скорочення енергоспоживання на одиницю площі;
- розширення використання відновлюваних джерел енергії;
- впровадження систем водозбереження, включно з низькопотоким сантехнічним обладнанням;
- скорочення використання одноразового пластику та впровадження принципів циркулярної економіки;
- екологізацію ланцюгів постачання та відповідальне закупівельне управління [118].

Управління вуглецевим, енергетичним і водним слідом.

Екологічна програма Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group) базується на принципі кількісної вимірюваності результатів. За даними нефінансової звітності, у порівнянні з базовим 2019 роком досягнуто:

- скорочення вуглецевого сліду на квадратний метр більш ніж на 35 %;
- зменшення інтенсивності енергоспоживання приблизно на 30 %;
- зниження водного сліду на номер, що перебуває в експлуатації, з подальшою ціллю досягнення 30 % скорочення до 2026 року [118].

Окремим інструментом управління вуглецевим слідом є програма «100 % кліматично нейтральні заходи» (100 % Carbon Neutral Meetings), яка передбачає компенсацію викидів, пов'язаних з організацією ділових заходів.

Соціально-екологічна інтеграція та робота з громадами.

Екологічні ініціативи Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group) тісно інтегровані з соціальною складовою програм сталого розвитку. Компанія реалізує довгострокові партнерства з міжнародними організаціями і поєднує екологічні заходи з проектами у сфері доступу до води, санітарії та розвитку місцевих громад [118].

Таким чином, програми сталого розвитку Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group) характеризуються високим рівнем системності, стратегічної спрямованості, вимірюваності результатів. Екологічна складова є елементом



моделі відповідального бізнесу, закріпленої у довгостроковому стратегічному плануванні та підтвердженої науково обґрунтованими кліматичними цілями.

Поєднання стандартизованих інструментів дозволяє розглядати Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group) як приклад зрілої європейської моделі сталого готельного бізнесу, результати якої можуть бути використані як практичні орієнтири для адаптації в діяльності готельних підприємств України.

Порівняльна характеристика програм сталого розвитку міжнародних готельних мереж подана у Додатку В, табл. В-1.

Узагальнення результатів, поданих у Додатку В табл. В-1, свідчить, що аналізовані міжнародні готельні мережі характеризуються високим рівнем інституціоналізації сталого розвитку та наявністю сформованих корпоративних програм, інтегрованих у стратегічне й операційне управління. Порівняльна характеристика є підсумком комплексного аналізу програм сталого розвитку у діяльності міжнародних готельних підприємств (Додаток Б).

Застосування інституційного, структурного і порівняльного підходів, передбачених методологією, дало змогу системно зіставити обрані для аналізу готельні мережі за єдиною логікою критеріїв.

Порівняльний аналіз підтверджує, що всі досліджувані мережі мають високий або дуже високий рівень інституціоналізації сталого розвитку, що проявляється у закріпленні відповідних програм на рівні корпоративної стратегії, управлінської моделі або філософії бізнесу.

Водночас простежуються відмінності у концептуальних підходах і типах моделей сталого розвитку. Так, Скандік Хотелс (Scandic Hotels) представляє базову еталонну модель, орієнтовану на принципи циркулярного туризму; Хілтон Хотелс енд Резортс (Hilton Hotels & Resorts) реалізує глобальну стандартизовану модель, засновану на екологічних, соціальних та управлінських чинниках; Хаят Хотелс Корпорейшн (Hyatt Hotels Corporation) формує ціннісно-орієнтовану управлінську модель; Марріот Інтернешнл (Marriott International) використовує корпоративно-стратегічну модель сталого розвитку; Інтерконтинентал Хотелс Груп (InterContinental Hotels Group) характеризується

моделлю управління на основі цифрових даних; Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group) демонструє європейську кліматичну модель сталого розвитку.

Аналіз основних інструментів реалізації показує, що вимірюваність і цифрова підтримка результатів є спільною рисою всіх досліджуваних мереж, що підтверджує перехід від окремих екопрактик до інституціоналізованих сталих бізнес-моделей. Наявність публічної нефінансової звітності забезпечує прозорість діяльності і можливість порівняння досягнутих екологічних, соціальних і економічних результатів.

Отримані результати підтверджують ефективність застосованої методології дослідження, яка дала змогу виявити спільні закономірності формування програм сталого розвитку, простежити еволюцію системних сталих бізнес-моделей, а також визначити управлінські інструменти, що забезпечують їх результативність.

Таким чином, ми довели, що сталий розвиток у міжнародному готельному бізнесі є системною, інституціоналізованою практикою, яка реалізується через різні типи моделей, придатні практичної адаптації в Україні.

Сформовані типи моделей сталого розвитку та оцінка потенціалу їх адаптації для України створюють науково обґрунтоване підґрунтя для подальшого аналізу вітчизняних практик сталого розвитку готельних підприємств.

## Висновки до розділу 1

1. Запропоновано структурну модель екологізації як комплексного процесу трансформації соціально-економічних систем, у межах якої екологізацію представлено як багаторівневий і багатосуб'єктний процес із чіткою внутрішньою логікою: визначено сфери прояву, рівні реалізації, суб'єктів, об'єкти трансформації та форми реалізації, що дозволяє системно пояснити перехід від формування екологічних вимог до їх інституціоналізації у практиці діяльності суб'єктів господарювання.

2. На основі праць вітчизняних і зарубіжних науковців сформульовано авторське трактування екологізації діяльності готельних підприємств у широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні – це безперервний і відтворюваний процес формування, впровадження та інституціоналізації екологічних принципів у діяльності готельних підприємств через інтеграцію екологічних вимог і застосування відповідних інструментів, що забезпечує закріплення екологічних критеріїв у процедурах, технологіях, управлінських рішеннях, стандартах обслуговування і практиках поведінки персоналу й гостей у процесі надання й споживання готельних послуг на засадах концепції сталого розвитку. У вузькому розумінні – це впровадження екологічних принципів в операційну, інвестиційну і фінансову діяльність, а також в організаційні процедури готелю з метою підвищення економічної стійкості та зниження екологічного впливу на довкілля відповідно до концепції сталого розвитку. На цій основі логічно розкрито економічні засади забезпечення процесів екологізації як послідовний перехід від економічних рішень через процеси забезпечення до практичної реалізації екологічних заходів у діяльності готельного підприємства.

3. Систематизовано практичні напрями і заходи екологізації діяльності готельних підприємств у вигляді прикладного інструментарію реалізації процесів екологізації, що охоплює шість взаємопов'язаних напрямів: енергоефективність; управління водними ресурсами; управління відходами;

екологічно безпечні рішення у сфері використання мийних та дезінфекційних засобів; сталі закупівлі; екологічна комунікація (залучення гостей і персоналу). Узагальнені напрями і заходи забезпечили узгодженість теоретичної рамки з аналітичною частиною та покладені в основу інструментарію анкетного опитування для оцінювання стану і перспектив упровадження екологічних практик у систему управління готельних підприємств України.

4. Обґрунтовано, що зіставлення підходів ЄС і України до правового забезпечення екологізації господарської діяльності дає підстави розглядати правове підґрунтя і як сукупність нормативних вимог, і як систему інструментів їх практичної реалізації у господарській діяльності. У межах дослідження уточнено зміст нормативно-правових і економіко-правових засад: нормативно-правові засади визначено як сукупність норм, принципів, інститутів і механізмів, закріплених у джерелах права, що формують правове підґрунтя державного регулювання у певній сфері; економіко-правові засади як сукупність норм, принципів, інститутів і механізмів, закріплених у джерелах права, які поєднують правові вимоги з економічними умовами їх виконання через стимули, обмеження та інструменти реалізації у господарській діяльності. На цій основі подано концептуальний підхід до структурування системи економіко-правових засад екологізації господарської діяльності готельних підприємств як взаємопов'язаної системи з чотирьох рівнів: теоретичного, нормативного, інституційного, реалізаційного, що задає логіку подальшого аналізу нормативно-правових документів ЄС і України.

5. Запропоновано авторський підхід до структурування Цілей сталого розвитку за рівнем їх релевантності для екологізації готельного бізнесу, що передбачає виокремлення прямих і опосередкованих ЦСР. Таке структурування використано як методологічну основу аналізу, що дало змогу систематизувати національне нормативно-правове поле екологізації діяльності готельних підприємств через зіставлення ЦСР, відповідних напрямів екологізації і нормативно-правових актів України. Це забезпечило поєднання глобальних орієнтирів сталого розвитку з конкретними законами України, стратегіями і

технічними стандартами, які прямо або опосередковано регламентують екологічні аспекти функціонування готельних підприємств, а також дало змогу виявити нерівномірність і недостатню повноту нормативно-правового регулювання за окремими ЦСР і напрямками екологізації, включно з відсутністю необхідних інструментів і механізмів їх практичної реалізації.

6. На основі узагальнень еволюційного і поетапного характеру формування сталих корпоративних програм, розроблено авторську методологію дослідження міжнародного досвіду сталого розвитку готельних підприємств, що поєднує систему принципів, логіку відбору об'єктів, послідовність аналізу та інструменти узагальнення результатів. На її основі обрано шість міжнародних готельних мереж (Scandic Hotels, Hilton Hotels & Resorts, Hyatt Hotels Corporation, Marriott International, InterContinental Hotels Group, Radisson Hotel Group) та проведено порівняльний аналіз спільних і відмінних рис у підходах до формування й реалізації програм сталого розвитку. Отримані узагальнення підтвердили результативність застосованої методології, оскільки вона дала змогу виявити закономірності еволюції, а також окреслити управлінські інструменти, що забезпечують їх практичну дієвість. У підсумку доведено, що сталий розвиток у міжнародному готельному бізнесі є системною, керованою та інституціоналізованою управлінською практикою, яка реалізується через різні типи моделей, придатні для наукової класифікації та практичної адаптації в Україні. Сформовані типи моделей сталого розвитку та оцінка потенціалу їх адаптації створюють науково обґрунтоване підґрунтя для подальшого аналізу вітчизняних практик сталого розвитку готельних підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РИНКУ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ І ПРОЦЕСІВ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Сучасний стан та структурні параметри ринку готельних послуг в Україні**

Аналіз сучасного стану та структурних параметрів ринку готельних послуг в Україні ускладнюється обмеженістю і фрагментарністю офіційної статистичної інформації, що є наслідком повномасштабної війни, тимчасової окупації окремих територій, руйнування інфраструктури і припинення діяльності значної частини засобів розміщення. У багатьох регіонах країни готельна інфраструктура зазнала прямих втрат унаслідок ракетних обстрілів, що призвело до фізичного знищення або суттєвого пошкодження об'єктів, порушення логістики, енергопостачання і систем безпеки, а також до втрати функціональної цілісності ринку готельних послуг як єдиної економічної системи.

За таких умов традиційні підходи до аналізу ринку, що ґрунтуються на повних масивах офіційної статистики, виявляються недостатньо придатними для відображення реального стану галузі. Частина показників або не оновлюється, або не враховує фактичний рівень функціонування готелів, які тимчасово припинили діяльність, змінили профіль використання чи працюють у режимі обмеженої експлуатації. Це зумовлює необхідність поєднання різних інформаційних джерел і використання структурного підходу до аналізу, що дозволяє відтворити ринкові процеси навіть за умов дефіциту прямих кількісних даних.

Водночас війна не лише деструктивно вплинула на ринок готельних послуг, а й стала чинником його глибокої трансформації. Просторова структура ринку зазнала суттєвих змін: традиційні туристичні регіони з високим рівнем небезпеки втратили значну частину попиту і пропозиції (Одеська, Миколаївська, Запорізька, Харківська, Донецька, Дніпропетровська області). Водночас у відносно безпечніших регіонах рекреаційного і лікувально-оздоровчого профілю

(Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Львівська області) спостерігається концентрація нових об'єктів розміщення і відновлення діяльності готелів. Окреме місце у просторовій структурі ринку посідають місто Київ і Київська область, які, попри періодичні безпекові ризики, зберігають статус центру ділового, адміністративного та міжнародного попиту [122].

Особливої актуальності в цих умовах набули напрями внутрішнього туризму, орієнтовані на рекреаційні, лікувально-оздоровчі і короткострокові поїздки, які демонструють стабільний попит навіть в умовах воєнного стану [122]. Паралельно формується окремий сегмент попиту, пов'язаний з довготривалими проживаннями у готелях, оскільки, за аналітичними оцінками, «навіть під час активних бойових дій в країні туристичний потік з боку іноземних мандрівників не лише відновлюється, а й зростає» [122]. Цей попит більшою мірою забезпечують іноземні партнери, офіційні делегації та експертні місії, що формує відносно стабільний попит у ділових центрах і локаціях з вищою інфраструктурною спроможністю [122].

У цьому контексті аналіз структурних параметрів ринку готельних послуг доцільно здійснювати не як фіксацію нормативного стану галузі, а як дослідження процесів адаптації, перерозподілу та просторово-інституційної перебудови ринку. Структурний підхід дозволяє виявити співвідношення між сегментами пропозиції, типами регіонів, роллю готельних операторів та непрямими індикаторами попиту, зокрема туристичним збором, які у сукупності відображають реальну інтенсивність функціонування ринку.

Інформаційну базу підрозділу сформовано на основі аналітичних досліджень ринку готельних послуг за 2025 рік, що узагальнюють поточні тенденції та поведінкові зміни учасників ринку [122-126], а також статистичних матеріалів Державного агентства розвитку туризму України, які використовуються як офіційне джерело індикаторів туристичної активності та регіональної структури попиту [131]. Такий підхід забезпечує можливість комплексного аналізу сучасного стану ринку готельних послуг України в умовах невизначеності та воєнних ризиків [122; 131].

У даному дослідженні під структурними параметрами ринку готельних послуг розуміється сукупність кількісних і якісних характеристик, що відображають внутрішню будову ринку, співвідношення його сегментів, форм організації, суб'єктів і територіального розміщення, а також динаміку їх трансформації під впливом соціально-економічних та інституційних чинників. Відповідно, аналіз сучасного стану ринку готельних послуг доцільно здійснювати через оцінку структури пропозиції, просторової організації ринку, інституційно-організаційної конфігурації його суб'єктів, а також індикаторів попиту, які відображають реальну активність споживання готельних послуг.

Отже, відповідно до наведеного трактування структурних параметрів, нами використано методику структурного аналізу ринку: «просторова структура – суб'єкти – пропозиція – попит», де індикатори попиту використовуються для перевірки узгодженості виявлених структурних змін [122; 128]. Її використання в дисертації є адаптацією до умов невизначеності, пов'язаних із воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та обмеженістю статистичної бази.

Структурні параметри ринку готельних послуг в Україні аналізуються за такими напрямками:

1. Структурний аналіз ринку готельних послуг: здійснюється визначення територіальної концентрації засобів розміщення та диференціації ринку за типами туристичних регіонів.

2. Інституційний аналіз ринку готельних послуг: передбачає ідентифікацію основних суб'єктів ринку (готельних операторів), аналіз масштабів їх діяльності, а також оцінку розвитку національних мереж у безпечніших регіонах як чинника формування пропозиції.

3. Структурно-динамічний аналіз ринкової пропозиції готельних послуг: включає аналіз кількості колективних засобів розміщення, їх структури за типами та сегментами, а також динаміки змін у часі.

4. Аналіз попиту на основі непрямих індикаторів: здійснюється через систематизацію податкових і бюджетних маркерів туристичної активності,



зокрема туристичного збору як узагальненого індикатора інтенсивності відвідувань і ночівель.

5. Аналіз альтернативних форматів розміщення як індикатор структурної трансформації ринку готельних послуг: передбачає ідентифікацію ринку глемпінгів, аналіз їх територіальної концентрації, форматної, цільової, цінової та організаційно-правової диференціації, а також оцінку ролі основних стейкхолдерів у формуванні та розвитку цього сегмента.

Застосування такої методики дозволяє отримати цілісне уявлення про сучасний стан ринку готельних послуг України, виявити основні просторові та інституційні зсуви, що відбулися в умовах воєнного стану, а також ідентифікувати напрями концентрації керованої та адаптованої пропозиції.

Запропонована методика має універсальний характер і може бути використана для порівняльного аналізу структурних параметрів ринку готельних послуг як на загальнодержавному рівні, так і в розрізі окремих регіонів України.

Здійснимо аналіз сучасного стану і структурних параметрів ринку готельних послуг в Україні за визначеними напрямками.

Перший етап – просторово-структурний аналіз ринку готельних послуг України, мета якого визначити основні центри концентрації засобів розміщення і встановити відмінності ринку за типами туристичних регіонів. Це дасть змогу виявити територіальну переорієнтацію пропозиції готельних послуг в умовах воєнного стану (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл колективних засобів розміщення в Україні за типами туристичних регіонів, 2025 р.

| Тип туристичного регіону                           | Кількість колективних засобів розміщення ( $N_i$ ), од. | Частка ( $s_i$ ), % |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|
| Регіони морського туризму                          | 1399                                                    | 34,0                |
| Регіони ділової активності                         | 585                                                     | 14,2                |
| Регіони гірського і лікувально-оздоровчого туризму | 611                                                     | 14,8                |
| Інші області України                               | 1520                                                    | 37,0                |
| Усього                                             | 4115                                                    | 100,0               |

Джерело: узагальнено автором на основі [122-123]

Аналіз даних табл. 2.1 показує суттєву неоднорідність просторово-структурної організації ринку колективних засобів розміщення в Україні у 2025 році. Найбільшу частку у загальній структурі формують інші області України, на які припадає 1520 (37,0 %) загальної кількості колективних засобів розміщення. Це свідчить про високу фрагментованість готельної пропозиції поза межами традиційно сформованих туристичних спеціалізацій, а також про зростання ролі регіональних ринків розміщення, орієнтованих переважно на внутрішній попит. Водночас значну частку ринку займають регіони морського туризму, де зосереджено 1399 (34,0 %) колективних засобів розміщення. Така концентрація підтверджує історично сформовану спеціалізацію прибережних територій як основних центрів туристичної інфраструктури.

Регіони гірського та лікувально-оздоровчого туризму акумулюють 611 засобів розміщення (14,8 %), що майже відповідає частці регіонів ділової активності, де зосереджено 585 об'єктів (14,2 %). Такі значення свідчить про наявність двох відносно стабільних сегментів ринку: рекреаційного (відновлення, оздоровлення, короткостроковий відпочинок) і ділового (бізнес-активності, міжнародні місії тощо).

Таким чином, просторова структура ринку готельних послуг України у 2025 році характеризується поєднанням концентрації пропозиції у спеціалізованих туристичних регіонах та зростанням ролі областей внутрішньо орієнтованої готельної пропозиції. Це відображає територіальну трансформацію ринку в умовах воєнного стану, коли попит і пропозиція зміщуються у напрямі відносно безпечніших територій [122-123].

Для наочного відображення виявленої просторової диференціації ринку колективних засобів розміщення і їх розподілу за типами туристичних регіонів доцільно подати графічну інтерпретацію отриманих результатів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Розподіл колективних засобів розміщення в Україні за типами туристичних регіонів, 2025 р. (узагальнено на основі аналітики [122-123])

Дані рис. 2.1 свідчать про чітку просторово-структурну диференціацію ринку готельних послуг України та підтверджують зміщення пропозиції у напрямі регіонів із відносно вищим рівнем безпеки. Водночас посилюється орієнтація ринку на внутрішній попит в умовах воєнного стану.

Виявлені просторово-структурні зсуви зумовлюють необхідність подальшого аналізу інституційно-організаційної параметрів ринку, оскільки склад і поведінка основних суб'єктів визначають формування пропозиції в умовах невизначеності.

Другим етапом дослідження є інституційний аналіз ринку готельних послуг, який передбачає ідентифікацію готельних операторів, оцінку масштабів їх діяльності та аналіз розвитку національних мереж у відносно безпечніших регіонах.

Станом на 2025 рік сукупний номерний портфель шести основних національних готельних операторів, що активно функціонують на ринку України, становить 112 готелів, що дозволяє виокремити сегмент національних мереж як елемент інституційної структури ринку. Найбільшу кількість об'єктів зосереджено у мережі «Optima Hotels» (59 готелів), «Ribas Hotels» (21 готель), «Premier Hotels and Resorts» (13 готелів), «Maestro Hotel Management» (11 готелів). Окрему групу формують оператори з обмеженим, але стабільним портфелем об'єктів – «Senator Hotels» і «Vertex Hotel Group», які мають в управлінні по 4 готелі кожен [122-123].

У 2025 році зберігається тренд розвитку національних готельних операторів у відносно безпечніших регіонах України – насамперед в обласних центрах, а також у популярних зонах відпочинку та рекреації. Така територіальна орієнтація мереж свідчить про формування керованої пропозиції, зосередженої у локаціях із вищою прогнозованістю попиту і стабільнішими умовами функціонування інфраструктури [122-123]. Паралельно частина українських готельних мереж розширює діяльність за межі національного ринку. Зокрема, «Reikartz» розвиває присутність у Казахстані, Узбекистані та Грузії, «Premier Hotels and Resorts» – в Угорщині, а «Ribas Hotels» – в Індонезії, Вірменії, Казахстані, на Кіпрі, у Молдові та Польщі. Така міжнародна експансія свідчить про накопичення управлінського досвіду на внутрішньому ринку і прагнення диверсифікувати ризики в умовах тривалої невизначеності [122-123].

Перелік національних готельних операторів України за масштабом діяльності у 2025 році подано у табл. 2.2. Порівняння операторів здійснено за кількістю готелів у мережі та сукупним номерним фондом, який у міжнародній практиці використовується як базовий кількісний показник масштабності діяльності готельних мереж.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика національних готельних операторів України  
за масштабом діяльності, 2025 р.

| № з/п | Найменування готельного оператора | Кількість готелів у мережі ( $H_i$ ), од. | Сукупний номерний фонд ( $R_i$ )*, од. |
|-------|-----------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|
| 1     | Optima Hotels                     | 59                                        | 3973                                   |
| 2     | Ribas Hotels                      | 21                                        | 711                                    |
| 3     | Premier Hotels and Resorts        | 13                                        | 1725                                   |
| 4     | Maestro Hotel Management          | 11                                        | 564                                    |
| 5     | Senator Hotels & Apartments       | 4                                         | 152                                    |
| 6     | Vertex Hotel Group                | 4                                         | 666                                    |
|       | Разом                             | 112                                       | 7791                                   |

*\*показник сукупного номерного фонду відображає загальну кількість номерів у готелях мережі та застосовується у міжнародній практиці для оцінки масштабів діяльності готельних операторів*

Джерело: узагальнено автором на основі [122-123]

Дані табл. 2.2 свідчать, що сегмент національних готельних операторів України характеризується високою концентрацією сукупного номерного фонду у кількох провідних мережах. Найбільшим за масштабом діяльності є оператор Optima Hotels, який має найвищий сукупний номерний фонд і широку регіональну присутність (обласні центри країни і курортні локації). Це відображає орієнтацію мережі на диверсифіковану модель розвитку та обслуговування внутрішнього попиту.

Premier Hotels and Resorts зосереджує діяльність переважно у великих містах і туристичних центрах, зберігаючи позиції у сегменті ділового та класичного міського готелю. Інші оператори: Ribas Hotels, Vertex Hotel Group, Maestro Hotel Management, Senator Hotels & Apartments, характеризуються нішевою структурою розміщення, що відображає їх спеціалізацію на окремих регіонах, курортних зонах або преміальному сегменті. Деталізована інформація про склад готелів, номерний фонд і географію діяльності операторів наведена у Додатку Г (табл. Г-1).

Для оцінки інституційної ваги національних готельних операторів у структурі ринку застосовано ранжування за критерієм сукупного номерного фонду, яке передбачає впорядкування операторів за спаданням загальної кількості номерів. Такий підхід дозволяє оцінити реальний обсяг керованої

готельної пропозиції і потенціал операторів до відновлення в умовах воєнного стану, на відміну від формального підрахунку кількості об'єктів.

Отримані результати свідчать, що в умовах воєнного стану інституційна структура ринку готельних послуг України зміщується у бік мережевих національних операторів, які забезпечують відносну стабільність якості послуг, стандартизацію управлінських рішень і вищу адаптивність до змін зовнішнього середовища. Цей сегмент формує основу керованої пропозиції та створює передумови для післявоєнного відновлення ринку.

Поряд із національними готельними операторами на ринку готельних послуг України працюють міжнародні оператори. Їх діяльність переважно орієнтована на діловий і міжнародний попит, тому доцільно проаналізувати особливості їх функціонування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика міжнародних готельних операторів на ринку України, за масштабом діяльності, 2025 р.

| № з/п | Найменування готельного оператора                                             | Кількість готелів у мережі ( $H_i$ ), од. |        | Сукупний номерний фонд ( $R_i$ ), од.* |        |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|----------------------------------------|--------|
|       |                                                                               | од.                                       | %      | од.                                    | %      |
| 1.    | Група «Аккор» (Accor Group)                                                   | 9                                         | 42,86  | 1395                                   | 34,01  |
| 2.    | Група готелів «Радіссон» (Radisson Hotel Group)                               | 5                                         | 23,81  | 957                                    | 23,33  |
| 3.    | Міжнародна готельна група «ІнтерКонтиненталь» (InterContinental Hotels Group) | 2                                         | 9,52   | 480                                    | 11,70  |
| 4.    | Група готелів «Віндгем» (Wyndham Hotel Group)                                 | 2                                         | 9,52   | 367                                    | 8,95   |
| 5.    | Готельна корпорація «Хаятт» (Hyatt Hotels Corporation)                        | 1                                         | 4,76   | 234                                    | 5,70   |
| 6.    | Готельна мережа «Ріксвелл» (Rixwell Hotels)                                   | 1                                         | 4,76   | 310                                    | 7,56   |
| 7.    | Готельна мережа «Ріксос» (Rixos)                                              | 1                                         | 4,76   | 359                                    | 8,75   |
|       | Разом                                                                         | 21                                        | 100,00 | 4102                                   | 100,00 |

\*показник сукупного номерного фонду відображає загальну кількість номерів у готелях мережі та застосовується у міжнародній практиці для оцінки масштабів діяльності готельних операторів

Джерело: узагальнено автором на основі аналітичних даних ринку готельних послуг України, 2025 р.

Дані табл. 2.3 свідчать, що присутність міжнародних готельних операторів на ринку готельних послуг України у 2025 році є обмеженою за кількістю об'єктів, але характеризується відносно високою концентрацією номерного фонду. Найбільші масштаби діяльності має група «Аккор» (Accor Group), яка об'єднує 9 готелів (42,86 %) із сукупним номерним фондом 1395 номерів (34,01 %), що забезпечує їй провідну позицію серед міжнародних операторів. Вагому роль також відіграє група готелів «Радіссон» (Radisson Hotel Group), представлена 5 готелями (23,81 %) з номерним фондом 957 номерів (23,33 %).

Інші міжнародні оператори мають переважно точкову присутність на ринку України. Групи «ІнтерКонтиненталь» (InterContinental Hotels Group) та «Віндгем» (Wyndham Hotel Group) представлені двома готелями кожна по 9,52 %, із сукупним номерним фондом 480 номерів (11,70 %) та 367 номерів (8,95 %) відповідно. Готельна корпорація «Хаятт» (Hyatt Hotels Corporation) функціонує у форматі одного об'єкта (4,76 %) з номерним фондом 234 номери (5,70 %). Аналогічно, готельні мережі «Ріксвелл» (Rixwell Hotels) і «Ріксос» (Rixos) представлені по одному готелю кожна (по 4,76 %), при цьому їх номерний фонд становить 310 номерів (7,56 %) і 359 номерів (8,75 %) відповідно.

Таким чином, міжнародні готельні оператори формують невеликий, але структурно значущий сегмент ринку готельних послуг України, орієнтований переважно на діловий та міжнародний попит і зосереджений в основних міських і курортних локаціях України.

Деталізована інформація щодо складу готелів міжнародних готельних операторів, їх номерного фонду та регіонів розташування подана у Додатку Д, табл. Д-1, що дозволяє простежити просторову структуру присутності міжнародних мереж на ринку готельних послуг України.

Аналіз табл. Д-1 (Додаток Д) показує, що основна частина номерного фонду міжнародних готельних операторів зосереджена у м. Київ. Концентрація ділового, дипломатичного та міжнародного туристичного попиту у м. Київ підтверджується динамікою основних структурних і результативних показників ринку готельних послуг столиці. Зокрема, чинниками відновлення

заповнюваності виступають бізнес-туризм, іноземні делегації та гуманітарні місії, а також активізація подієвого сегмента (конференції, форуми), що змінило структуру доходів готелів на користь конференц-сервісу та послуг харчування [123-124]. За результатами січня-вересня 2024 р. середній рівень заповнюваності готелів м. Київ досяг 42 % проти 24 % за аналогічний період 2023 р., при цьому заповнюваність п'ятизіркових готелів становила 36 %, майже наблизившись до довоєнного рівня 37 % [123].

Динаміка кількості готелів і номерного фонду, а також зміна показників заповнюваності й доходності номерів у 2012-2024 рр. подані на рис. 2.1-2.2, а узагальнення впливу основних чинників відображено через періодизацію етапів трансформації ринку готельних послуг м. Київ (табл. 2.4) [124]».

Здійснено аналіз динаміки кількості готелів та аналогічних засобів розміщення, а також кількості місць у них у м. Київ за 2012-2024 рр. (рис. 2.2).

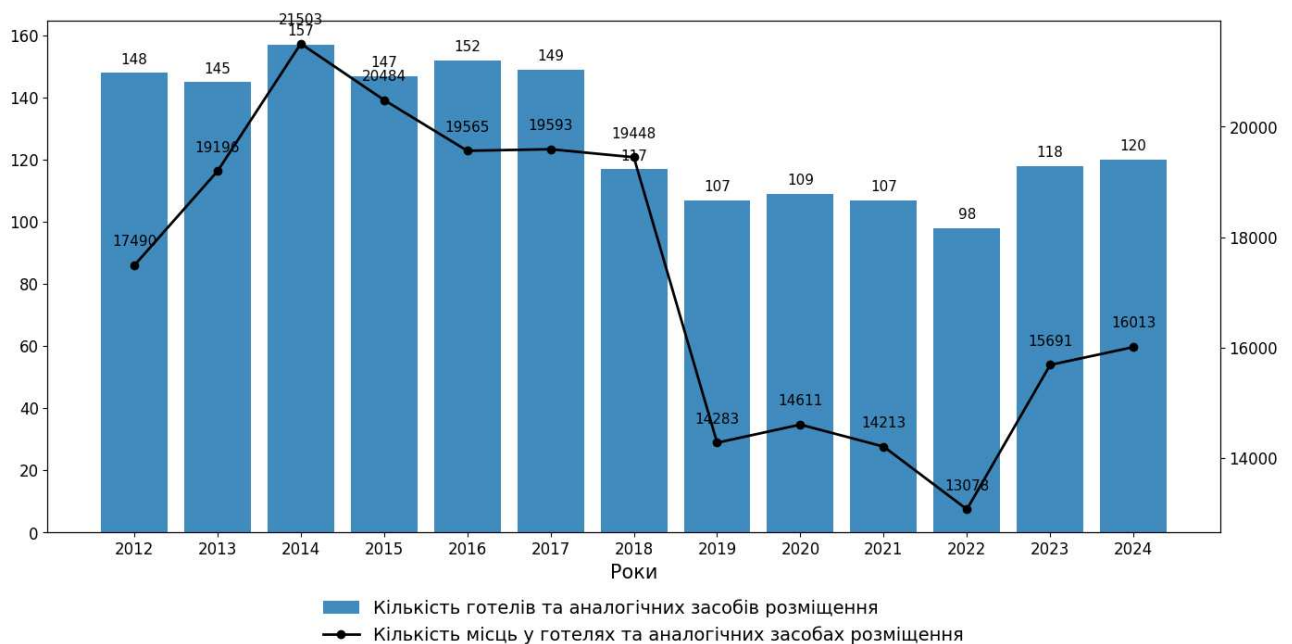


Рис. 2.2. Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів тимчасового розміщення і номерів у них за 2012-2024 рр., м. Київ (узагальнено на основі [122]; фрагмент підготовлено з використанням раніше оприлюдненого авторського тексту [124])

«Дані рис. 2.2 відображають хвилеподібну динаміку розвитку ринку готельних послуг м. Київ у 2012-2024 рр.: у 2012-2014 рр. зафіксовано зростання



кількості готелів і місткості номерного фонду, у 2015-2019 рр. – коливання показників із помітним скороченням у 2018-2019 рр. (до 107 готелів і 14,3 тис. місць), а у 2022 р. під впливом пандемії та воєнних чинників – мінімум періоду (98 готелів; 13,0 тис. місць). У 2023-2024 рр. відбулося часткове відновлення (120 готелів; 16013 місць), що свідчить про адаптацію ринку до нових умов функціонування; структура пропозиції включає готелі різних категорій, близько 50 малих готелів (до 20 номерів), 24 спеціалізовані засоби розміщення, а також хостели, гуртожитки готельного типу, санаторії та інші об'єкти» (цитовано за власною публікацією автора [124]).

Розглянемо розподіл готелів за категоріями зірковості. Станом на 01.01.2025 р. у місті Києві налічувалось 120 готелів категорії 3-5 зірок. Найбільшу частку займають тризіркові готелі – 61 об'єкт, що становить половину всіх готелів. Чотиризіркові готелі представлені 52 об'єктами (43 %), а п'ятизіркові лише 7 готелями (6 %). Таким чином, готельний ринок Києва зосереджений переважно у середньому сегменті (3-4 зірки) з обмеженою кількістю об'єктів преміум класу.

Вартість номерів у м. Київ істотно диференціюється залежно від категорії готелю. У 3-зірковому сегменті ціни становлять 25-185 дол. США/добу (Practic Otel; Pushcha Congress Hotel), у 4-зірковому – 40-394 дол. США/добу (готель «Дніпро»; бутік-готель «Воздвиженський»), у 5-зірковому – 196, починаючи з 1931 дол. США/добу (Premier Palace Hotel Kyiv; Hilton Kyiv). Такий діапазон підтверджує сегментацію ринку: 3-зіркові готелі орієнтовані на середній попит, 4-зіркові формують широкий спектр стандартних і підвищених категорій, а 5-зіркові забезпечують преміум-пропозицію з високою ціновою категорією.

Здійснимо аналіз показників заповнюваності та доходності номерів готельних підприємств м. Києва за 2012-2024 рр. (рис. 2.3).

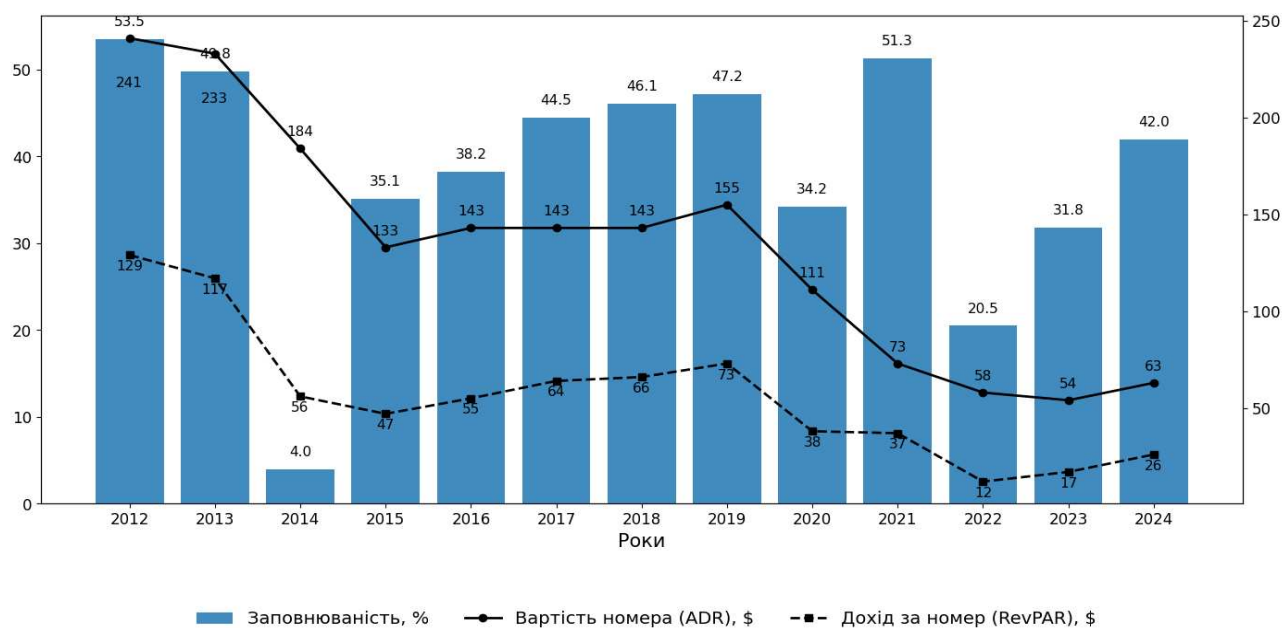


Рис. 2.3. Динаміка показників заповнюваності та доходності номерів готельних підприємств м. Києва за 2012-2024 рр. (узагальнено на основі [122]; фрагмент підготовлено з використанням раніше оприлюдненого авторського тексту [124])

Дані рис. 2.3 показують, що в Києві у 2012-2024 рр. ціна номера, дохід з номера і заповнюваність сильно змінювалися залежно від подій у країні, а саме:

- 2012-2013 рр. – найактивніший період: ціни були високі (241-233 дол. США/ніч), а у 2012 р. заповнюваність перевищувала 50 %, що пов'язано з Євро-2012;
- 2014 р. – різкий спад: доходність – 56 дол. США/номер, ціна – 184 дол. США, заповнюваність – 4 % через політичну та економічну нестабільність;
- 2014-2019 рр. – поступова адаптація: до 2019 р. заповнюваність зросла до 47,2 %, доходність – до 73 дол. США, а ціни трималися в межах 133-155 дол. США;
- 2020-2021 рр. – нове просідання через пандемію: у 2020 р. ціна знизилася до 111 дол. США, дохід – до 38 дол. США, заповнюваність – до 34,2 %;
- 2022 р. – найнижча точка через повномасштабне вторгнення: 58 дол. США; 12 дол. США; 20,5 %;
- 2023-2024 рр. – часткове відновлення: заповнюваність піднялася до 42 %, дохід – до 26 дол. США, ціна – до 63 дол. США, що пояснюється поверненням частини ділової активності та зростанням витрат/цін.

Отже, ринок готельних послуг Києва у 2012-2024 рр. виявив високу чутливість до зовнішніх викликів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Етапи трансформації ринку готельних послуг м. Києва, 2012-2024 рр.

| Характеристика періоду                                                                                                                                                   | Фактори впливу                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1. Етап підвищеної активності: 2012-2013</i>                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Високі показники заповнюваності, стабільний попит, інвестиційна активність                                                                                               | Позитивні: підготовка і проведення Євро-2012, розвиток інфраструктури, зростання туристичних потоків.<br>Негативні: нерівномірність попиту поза великими подіями.                                                                                                                                      |
| <i>2. Етап різкого спаду і нестабільності: 2014-2022</i>                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 2014-2019: поступова адаптація до нових умов функціонування ринку після політичної та економічної кризи 2014 року.                                                       | Позитивні: корекція цін і оптимізація витрат (2014-2018), поступове повернення внутрішнього попиту, стабілізація операцій (2019).                                                                                                                                                                      |
| 2020-2021: Економічний і діловий спад, спричинений пандемією COVID-19, який торкнувся всіх сфер готельного бізнесу.                                                      | Негативні: політична криза (2014), карантинні обмеження для готелів (2020-2021), повномасштабне вторгнення (2022) – закриття повітряного простору, комендантські години та обмеження пересування, високі ризики безпеки, руйнування інфраструктури та логістичні розриви, перебої з енергопостачанням. |
| 2022: кризова реакція ринку на війну в країні призвела до скорочення туристичних потоків, закриття готелів або їх переорієнтації на гуманітарні функції, падіння доходів |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>3. Етап часткового відновлення: 2023-дотепер</i>                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Зростання заповнюваності, помірне відновлення доходності, активізація внутрішнього туризму                                                                               | Позитивні: повернення ділової активності, діяльність міжнародних і національних гуманітарних місій, зростання внутрішнього попиту.<br>Негативні: інфляційні чинники, підвищення вартості енергоносіїв, зростання витрат на утримання інфраструктури.                                                   |

Джерело: укладено автором на основі емпіричних результатів дослідження (рис. 2.1, рис. 2.2); окремі елементи адаптовано з раніше оприлюднених матеріалів [124]

У дослідженні здійснено періодизацію ринку готельних послуг м. Києва за 2012-2024 рр., що дозволило виокремити три етапи його трансформації:

1. Етап підвищеної активності (2012-2013);
2. Етап різкого спаду і нестабільності (2014-2022);
3. Етап часткового відновлення (2023-дотепер).

Такий підхід дав змогу відобразити циклічний характер розвитку ринку та визначити основні чинники впливу (позитивні і негативні) на його динаміку в умовах невизначеності.

Отже, аналіз сучасного стану ринку готельних послуг у столиці України в умовах невизначеності показав, що динаміка 2012-2024 рр. має циклічні коливання, що дало підстави виокремити три етапи трансформації: етап підвищеної активності (2012-2013), етап різкого спаду і нестабільності (2014-2022), етап часткового відновлення (2023 і дотепер). Запропонована періодизація відображає циклічність ринку та дає змогу простежити його реакцію на головні зовнішні виклики: політичні, економічні, соціальні і правові.

Наступний етап аналізу – Структурно-динамічний аналіз ринкової пропозиції готельних послуг, який дозволить простежити, як виявлені зміни проявляються у фактичних параметрах готельної пропозиції в умовах невизначеності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура колективних засобів розміщення в Україні станом на 01.01.2024 р.

| № з/п | Тип колективних засобів розміщення                                      | Кількість ( $N_j$ ), од. | Частка ( $s_j$ ), % |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| 1.    | Готелі                                                                  | 1704                     | 42                  |
| 2.    | Пансіонати та бази відпочинку                                           | 1279                     | 32                  |
| 3.    | Турбази, табори, кемпінги                                               | 513                      | 13                  |
| 4.    | Мотелі та хостели                                                       | 169                      | 4                   |
| 5.    | Санаторії                                                               | 169                      | 4                   |
| 6.    | Дитячі санаторії                                                        | 117                      | 3                   |
| 7.    | Пансіонати з лікуванням, профілакторії, бальнеологічні, грязеві лікарні | 76                       | 2                   |
|       | Разом                                                                   | 4027                     | 100                 |

Джерело: розроблено автором на основі [122-123]

Структура колективних засобів розміщення в Україні на початок 2024 року характеризується переважною більшістю готелів, які становлять 42 % загальної кількості об'єктів, що свідчить про провідну роль класичного готельного сегмента у ринковій пропозиції. Значну частку також займають пансіонати та бази відпочинку (32 %), орієнтовані переважно на рекреаційний і внутрішній

туристичний попит. Турбази, табори і кемпінги становлять 13 %, відображає наявність інших форм розміщення. Частка спеціалізованих і малих сегментів (мотелі, хостели, санаторії, дитячі санаторії, лікувальні пансіонати) є відносно незначною – 13 %, що вказує на те, що їх мало і вони не відіграють значної ролі в пропозиції за функціональним призначенням.

Для наочного відображення співвідношення основних типів колективних засобів розміщення та часток кожного сегмента у загальній структурі ринкової пропозиції наведено рис. 2.4.

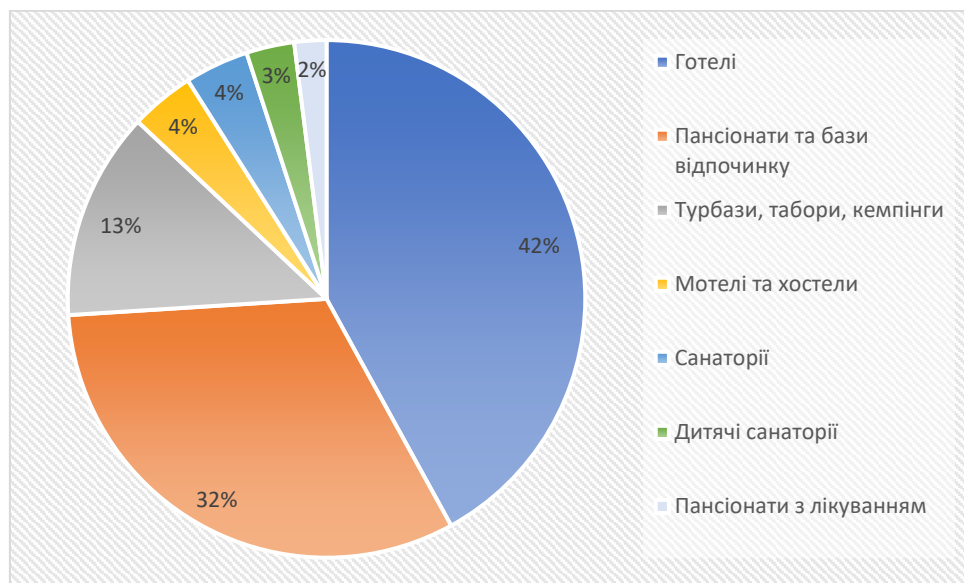


Рис. 2.4. Структура колективних засобів розміщення в Україні станом на початок 2024 року (згруповано на основі [122-123])

Таким чином, рис. 2.4 наочно показує, що у структурі пропозиції переважають готелі і рекреаційні засоби розміщення (пансіонати та бази відпочинку, турбази, табори, кемпінги), тоді як спеціалізовані сегменти (санаторії, дитячі санаторії, пансіонати з лікуванням, профілакторії, бальнеологічні та грязеві лікарні) мають незначну частку.

Отже, результати аналізу свідчать, що пропозиція готельних послуг України істотно змінилася: від зростання та диверсифікації у довоєнний період до скорочення і структурних змін в умовах пандемії та війни. Виявлені зрушення вказують на пристосування пропозиції до нових умов, переорієнтацію на внутрішній попит, посилення ролі дрібних та екоорієнтованих засобів розміщення.

Для конкретизації структурних зрушень у пропозиції готельних послуг доцільно проаналізувати динаміку кількості колективних засобів розміщення в Україні за організаційно-правовими формами господарювання, що дає змогу оцінити, як за аналізований період змінювалися масштаби та організаційна структура ринкової пропозиції в умовах невизначеності (табл. 2.6). Поділ колективних засобів розміщення на об'єкти, що функціонують у формі юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців, відповідає офіційній методології державного статистичного спостереження, згідно з якою облік цих категорій здійснюється окремо, а підсумкові показники формуються шляхом поєднання відповідних масивів даних [136].

Таблиця 2.6

Кількість колективних засобів розміщення в Україні у 2015-2024 рр., од.

| Рік   | Колективні засоби розміщення – фізичні особи-підприємці | Колективні засоби розміщення – юридичні особи | Разом |
|-------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------|
| 2015  | 1996                                                    | 2375                                          | 4371  |
| 2016  | 2062                                                    | 2194                                          | 4256  |
| 2017  | 2051                                                    | 2064                                          | 4115  |
| 2018  | 3128                                                    | 1591                                          | 4719  |
| 2019  | 3197                                                    | 1626                                          | 4823  |
| 2020  | 2629                                                    | 1337                                          | 3966  |
| 2021  | 2694                                                    | 1310                                          | 4004  |
| 2022* | 2215                                                    | 1282                                          | 3497  |
| 2023* | 2138                                                    | 1254                                          | 3392  |
| 2024* | 2208                                                    | 1279                                          | 3487  |

*\*Дані за 2022-2024 рр. наведено з урахуванням обмежень державного статистичного спостереження в умовах воєнного стану та можливого неповного охоплення респондентів*

Джерело: розроблено автором на основі [122]

Дані табл. 2.6 показують, що ринкова пропозиція колективних засобів розміщення у 2015-2024 рр. характеризувалася нестабільною динамікою та проходила через фази зростання і скорочення. Після відносно рівномірного розвитку у 2015-2017 рр. загальна кількість об'єктів зросла у 2018-2019 рр. до максимального значення 4823 од., після чого з 2020 р. спостерігається стійка тенденція до скорочення з мінімумом у 2023 р. (3392 од.) та незначним відновленням у 2024 р. (3487 од.).

Це свідчить, що трансформація пропозиції проявляється не лише у зміні загального масштабу ринку, а й у перерозподілі між організаційно-правовими формами господарювання. Починаючи з 2018 р., кількість колективних засобів розміщення, що функціонують у формі фізичних осіб-підприємців, переважає, тоді як сегмент юридичних осіб у 2018-2024 рр. утримується на нижчих значеннях. Отже, результати аналізу дозволяють зафіксувати реальні параметри та динаміку пропозиції і підтвердити її структурну трансформацію в умовах невизначеності.

Перейдемо до четвертого напрямку аналізу структурних параметрів ринку готельних послуг – аналізу попиту на основі непрямих індикаторів.

В умовах обмеженої доступності повних масивів офіційної галузевої статистики попит на готельні послуги доцільно оцінювати через непрямі індикатори, що відображають фактичну інтенсивність споживання послуг розміщення і туристичну активність у регіонах. До таких індикаторів у дослідженні віднесено туристичний збір як податковий маркер зареєстрованих ночівель, а також кількість діб розміщення (ночівель) у колективних засобах розміщення як показник фактичного використання місткості інфраструктури розміщення. Використання цих індикаторів в дисертаційній роботі дозволяє зберегти аналітичну відтворюваність оцінки попиту і забезпечити порівнянність регіональної структури туристичної активності в умовах невизначеності.

Туристичний збір у дослідженні застосовується не як прямий вимір загального туристичного потоку, а як узагальнений індикатор інтенсивності відвідувань і ночівель, що відображає динаміку і просторову концентрацію платоспроможного попиту, який проходить через офіційні канали обліку. Водночас узагальнення туристичного збору потребує врахування методичних обмежень:

- 1) ставки збору і правила справляння залежать від рішень органів місцевого самоврядування, що знижує абсолютну порівнянність між регіонами;
- 2) можливі відмінності у структурі розміщення (готелі, апартаменти, короткострокова оренда), частці неформального сегмента;
- 3) склад попиту (ділові поїздки, місії, подієвий сегмент) може посилювати або послаблювати податковий ефект незалежно від загальної кількості відвідувачів.

З огляду на це туристичний збір у дослідженні використовується як маркер зміни попиту в часі та порівняльний індикатор концентрації платоспроможного попиту між регіонами, а верифікація отриманих результатів здійснюється шляхом зіставлення з динамікою ночівель у колективних засобах розміщення.

Для підвищення узгодженості інтерпретації попиту в межах дослідження застосовано метод парного зіставлення двох показників: туристичного збору за регіонами та кількості ночівель у колективних засобах розміщення. Такий підхід дозволяє оцінити взаємозв'язок між податковими надходженнями від розміщення і фактичними обсягами використання інфраструктури гостинності, а виявлені відхилення між показниками можуть свідчити про регіональні особливості структури пропозиції, цінового позиціонування засобів розміщення або специфіку попиту.

Динаміку туристичного збору за регіонами України у 2022-2025 рр., млн грн подано в табл. 2.7.

Аналіз табл. 2.7 показав, що у 2023 р. порівняно з 2022 р. у більшості регіонів України зафіксовано позитивні темпи приросту туристичного збору. Найвищі темпи приросту спостерігалися у Сумській (100,0 %), Рівненській (73,3 %), Черкаській (71,4 %), Волинській (60,0 %), Одеській (59,3 %) та Житомирській (58,8 %) областях. Водночас у Донецькій (-71,4 %), Луганській (-100,0 %), Херсонській (-100,0 %) і Запорізькій (-5,0 %) областях зафіксовано скорочення туристичного збору.

У 2024 р. порівняно з 2023 р. позитивна динаміка туристичного збору збереглася у більшості регіонів України. Найвищі темпи приросту відзначено в Одеській (68,6 %), Миколаївській (66,7 %), Івано-Франківській (62,3 %), Донецькій (50,0 %), Київській (45,9 %), Сумській (41,7 %) та Вінницькій (41,0 %) областях. Показник приросту у Донецькій області слід розглядати з урахуванням низьких абсолютних значень туристичного збору у 2023-2024 рр. Від'ємні темпи приросту зафіксовано лише у Запорізькій (-10,5 %) та Харківській (-17,9 %) областях.



Таблиця 2.7

Динаміка туристичного збору за регіонами України, 2022-2025 рр., млн грн

| Назва регіону    | Туристичний збір (Т <sub>it</sub> ), млн грн |      |      |       | Темп приросту (g <sup>T</sup> <sub>it</sub> ), % |           |
|------------------|----------------------------------------------|------|------|-------|--------------------------------------------------|-----------|
|                  | Роки                                         |      |      |       |                                                  |           |
|                  | 2022                                         | 2023 | 2024 | 2025* | 2023/2022                                        | 2024/2023 |
| Вінницька        | 3,1                                          | 3,9  | 5,5  | 4,6   | 25,8                                             | 41,0      |
| Волинська        | 2,0                                          | 3,2  | 3,8  | 3,2   | 60,0                                             | 18,8      |
| Дніпропетровська | 9,4                                          | 13,6 | 16,1 | 11,7  | 44,7                                             | 18,4      |
| Донецька         | 0,7                                          | 0,2  | 0,3  | 0,2   | -71,4                                            | 50,0      |
| Житомирська      | 1,7                                          | 2,7  | 3,2  | 2,7   | 58,8                                             | 18,5      |
| Закарпатська     | 19,5                                         | 22,2 | 23,2 | 21,2  | 13,8                                             | 4,5       |
| Запорізька       | 2,0                                          | 1,9  | 1,7  | 1,3   | -5,0                                             | -10,5     |
| Ів.-Франківська  | 18,0                                         | 20,4 | 33,1 | 32,5  | 13,3                                             | 62,3      |
| Київська         | 8,7                                          | 10,9 | 15,9 | 13,0  | 25,3                                             | 45,9      |
| Кіровоградська   | 1,4                                          | 1,6  | 1,9  | 1,4   | 14,3                                             | 18,8      |
| Луганська        | 0,4                                          | 0,0  | 0,0  | 0,0   | -100,0                                           | —         |
| Львівська        | 41,4                                         | 46,1 | 47,1 | 42,5  | 11,4                                             | 2,2       |
| Миколаївська     | 0,8                                          | 0,9  | 1,5  | 1,4   | 12,5                                             | 66,7      |
| Одеська          | 5,4                                          | 8,6  | 14,5 | 12,7  | 59,3                                             | 68,6      |
| Полтавська       | 5,3                                          | 6,4  | 7,1  | 5,6   | 20,8                                             | 10,9      |
| Рівненська       | 1,5                                          | 2,6  | 3,0  | 3,3   | 73,3                                             | 15,4      |
| Сумська          | 0,6                                          | 1,2  | 1,7  | 1,9   | 100,0                                            | 41,7      |
| Тернопільська    | 1,5                                          | 1,5  | 2,0  | 2,0   | 0,0                                              | 33,3      |
| Харківська       | 3,8                                          | 3,9  | 3,2  | 2,8   | 2,6                                              | -17,9     |
| Херсонська       | 0,3                                          | 0,0  | 0,0  | 0,0   | -100,0                                           | —         |
| Хмельницька      | 4,4                                          | 5,9  | 8,1  | 7,1   | 34,1                                             | 37,3      |
| Черкаська        | 12,6                                         | 21,6 | 23,5 | 5,6   | 71,4                                             | 8,8       |
| Чернівецька      | 2,4                                          | 3,3  | 4,0  | 3,3   | 37,5                                             | 21,2      |
| Чернігівська     | 1,1                                          | 1,5  | 1,6  | 1,3   | 36,4                                             | 6,7       |
| м. Київ          | 38,8                                         | 38,5 | 50,8 | 52,8  | -0,8                                             | 31,9      |

Примітка: \*дані за 2025 р. подано за три квартали; для Луганської та Херсонської областей темп приросту у 2024/2023 рр. не розраховувався через відсутність бази порівняння

Джерело: розраховано за даними [145]

Зазначимо, що високі темпи приросту туристичного збору у прикордонних регіонах, зокрема у Сумській області, ми не трактуємо як наслідок активізації туристичних потоків, оскільки умовах воєнного стану динаміка цього показника формується під впливом нетуристичних чинників, зокрема службових відряджень, діяльності міжнародних і волонтерських організацій, а також інших видів тимчасового розміщення.

Абсолютні показники туристичного збору за три квартали 2025 р. свідчать про найбільші обсяги надходжень у м. Києві (52,8 млн грн), Львівській (42,5 млн грн), Івано-Франківській (32,5 млн грн), Закарпатській (21,2 млн грн) та Київській (13,0 млн грн) областях.

Отже, результати аналізу свідчать про значну регіональну диференціацію туристичного збору в Україні. У більшості регіонів упродовж 2023-2024 рр. спостерігалось його зростання, тоді як у регіонах, що зазнали найбільшого впливу воєнних дій, зафіксовано найнижчі значення або їх відсутність. Це підтверджує доцільність використання туристичного збору як одного з індикаторів оцінювання економічної активності сфери гостинності на регіональному рівні, водночас його інтерпретація в умовах воєнного стану має здійснюватися з урахуванням впливу нетуристичних чинників на функціонування засобів розміщення.

Для наочного відображення регіональної диференціації туристичного збору на рис. 2.5 представлено рейтинг регіонів України за сукупним туристичним збором за 2022-2024 рр.

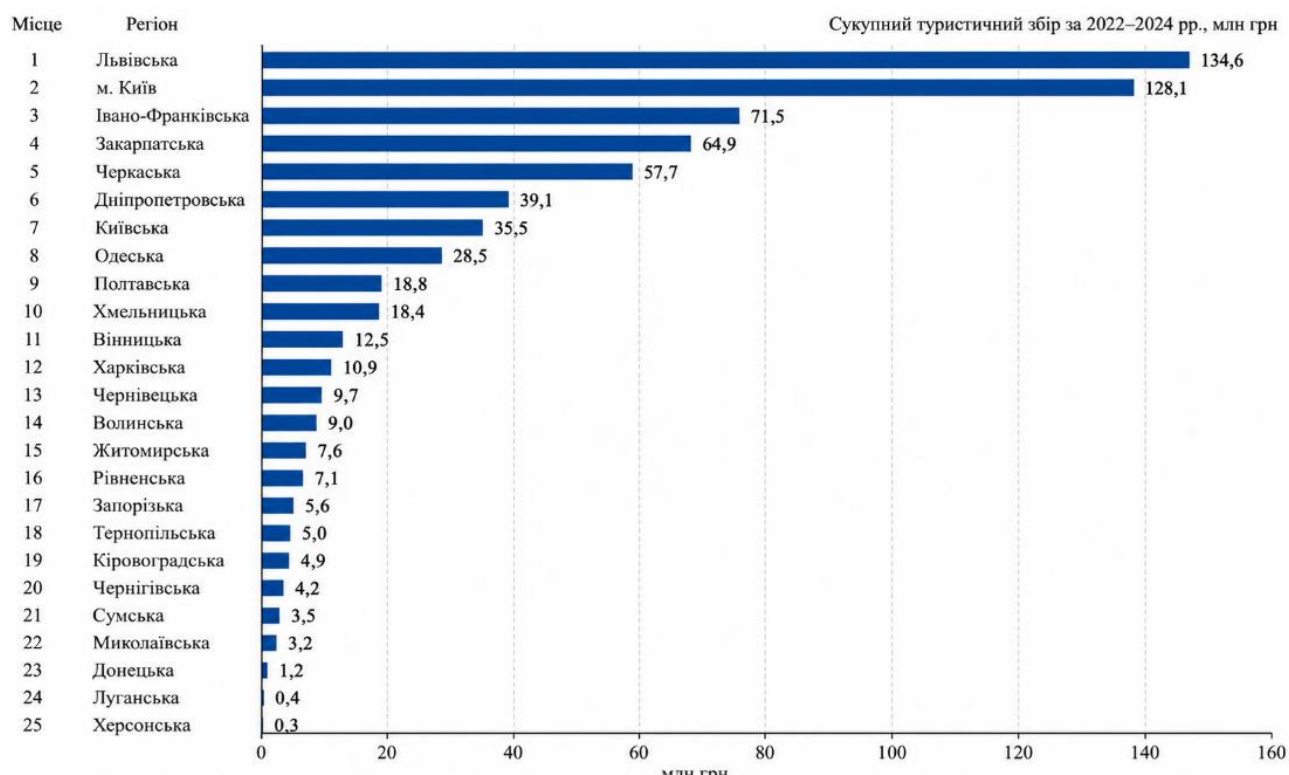


Рис. 2.5. Рейтинг регіонів України за сукупним туристичним збором за 2022-2024 рр. (розраховано за даними [145])

Рейтинг регіонів, сформований на основі сукупного туристичного збору за 2022-2024 рр. (рис. 2.5), відображає територіальну диференціацію надходжень туристичного збору до місцевих бюджетів і характеризує регіональні особливості економічної активності у сфері послуг розміщення в умовах воєнного стану. Найвищі значення сукупного туристичного збору зафіксовано у Львівській області та м. Києві, що свідчить про концентрацію економічної активності у сфері гостинності. До групи регіонів із високими показниками також належать Івано-Франківська, Закарпатська та Черкаська області. Найменші обсяги туристичного збору спостерігаються у Донецькій, Луганській, Херсонській областях, що зумовлено негативним впливом воєнних дій, тимчасової окупації окремих територій, ці фактори негативно впливають на функціонування сфери гостинності.

З метою конкретизації змін у попиті на послуги розміщення у табл. 2.8 наведено кількість діб розміщення в колективних засобах розміщення за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.8

Кількість ночівель туристів у місцях проживання, 2022-2025 рр., од.

| Назва регіону    | Кількість ночівель ( $N_{it}$ ), од. |         |         |         | Темп приросту ( $g^{N_{it}}$ ), % |           |
|------------------|--------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------------|-----------|
|                  | Роки                                 |         |         |         |                                   |           |
|                  | 2022                                 | 2023    | 2024    | 2025*   | 2023/2022                         | 2024/2023 |
| Вінницька        | 111556                               | 134118  | 164082  | 95340   | 20,2                              | 22,3      |
| Волинська        | 83897                                | 140432  | 173291  | 89671   | 67,4                              | 23,4      |
| Дніпропетровська | 285035                               | 464091  | 435444  | 236478  | 62,8                              | -6,2      |
| Донецька         | 12821                                | 10887   | 4417    | 2475    | -15,1                             | -59,4     |
| Житомирська      | 55840                                | 92450   | 112300  | 70104   | 65,5                              | 21,5      |
| Закарпатська     | 692017                               | 739433  | 719521  | 483775  | 6,9                               | -2,7      |
| Запорізька       | 50598                                | 59524   | 53931   | 26374   | 17,6                              | -9,4      |
| Ів.-Франківська  | 1143847                              | 1313710 | 1327506 | 880465  | 14,9                              | 1,1       |
| Київська         | 240732                               | 385390  | 463733  | 254914  | 60,1                              | 20,3      |
| Кіровоградська   | 47020                                | 66210   | 72072   | 33725   | 40,8                              | 8,9       |
| Луганська        | 365                                  | 0       | 0       | 0       | -100,0                            | -         |
| Львівська        | 2251602                              | 2096388 | 2157613 | 1157839 | -6,9                              | 2,9       |
| Миколаївська     | 15872                                | 47500   | 59588   | 39463   | 199,2                             | 25,4      |
| Одеська          | 149848                               | 277395  | 431178  | 297559  | 85,1                              | 55,4      |
| Полтавська       | 169701                               | 212575  | 208965  | 117851  | 25,3                              | -1,7      |
| Рівненська       | 80348                                | 118828  | 138901  | 86698   | 47,9                              | 16,9      |

| Продовження табл. 2.8 |         |         |         |         |       |        |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|-------|--------|
| Сумська               | 19563   | 41300   | 56151   | 36904   | 111,1 | 36,0   |
| Тернопільська         | 86992   | 84821   | 102204  | 60866   | -2,5  | 20,5   |
| Харківська            | 61501   | 81901   | 68827   | 46071   | 33,2  | -16,0  |
| Херсонська            | 2493    | 23      | 0       | 0       | -99,1 | -100,0 |
| Хмельницька           | 159861  | 217391  | 251439  | 142291  | 36,0  | 15,7   |
| Черкаська             | 112935  | 165289  | 166989  | 102513  | 46,4  | 1,0    |
| Чернівецька           | 145319  | 134921  | 154993  | 97693   | -7,1  | 14,9   |
| Чернігівська          | 32448   | 59535   | 57303   | 32776   | 83,5  | -3,7   |
| м. Київ               | 669743  | 995726  | 1309433 | 741130  | 48,7  | 31,5   |
| Усього                | 6681954 | 7939838 | 8689881 | 5132975 | 18,8  | 9,4    |

Примітка: \*дані за 2025 р. подано за три квартали; для Луганської та Херсонської областей темп приросту у 2024/2023 рр. не розраховувався через відсутність бази порівняння

Джерело: сформовано за даними [145]

Дані табл. 2.8 дають змогу кількісно оцінити зміну попиту на послуги розміщення в Україні за період 2022-2025 рр. У 2023 р. порівняно з 2022 р. у більшості регіонів зафіксовано зростання кількості ночівель, що свідчить про поступове відновлення економічної активності у сфері розміщення. Найвищі темпи приросту спостерігалися у Миколаївській (199,2 %), Сумській (111,1 %), Одеській (85,1 %), Чернігівській (83,5 %), Волинській (67,4 %) та Житомирській (65,5 %) областях. Скорочення кількості ночівель спостерігається у Луганській, Херсонській, Донецькій, Чернівецькій, Львівській, Тернопільській областях.

У 2024 р. порівняно з 2023 р. позитивна динаміка кількості ночівель збереглася у більшості регіонів України. Найвищі темпи приросту відзначено в Одеській (55,4 %), Сумській (36,0 %), Миколаївській (25,4 %), Волинській (23,4 %), Вінницькій (22,3 %) та Житомирській (21,5 %) областях, а від'ємні темпи приросту зафіксовано у Донецькій, Харківській, Запорізькій, Дніпропетровській, Чернігівській, Закарпатській та Полтавській областях.

Абсолютні показники кількості ночівель за три квартали 2025 р. свідчать про збереження найвищих обсягів у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській областях та м. Києві.

Для наочного відображення регіональної структури та концентрації діб розміщення туристів у динаміці на рис. 2.6 подано діаграму розподілу кількості ночівель за регіонами України у 2022-2024 рр.

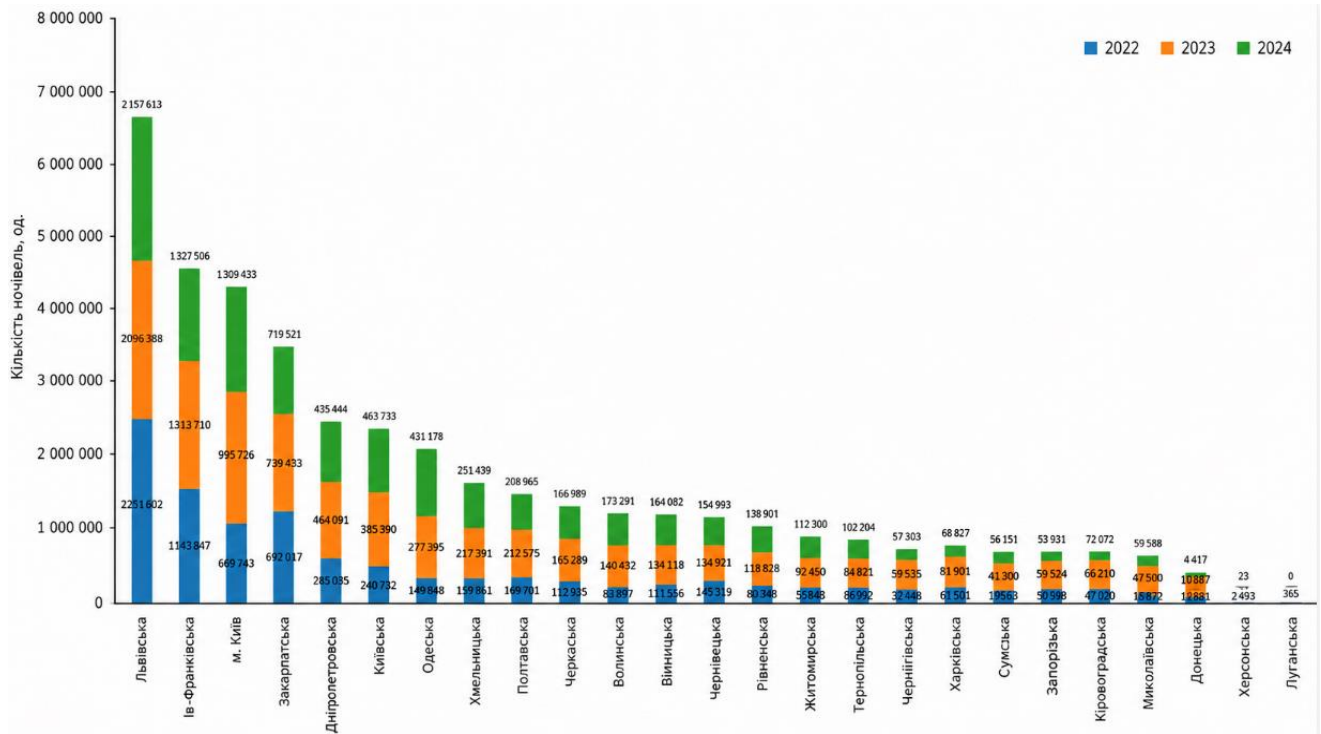


Рис. 2.6. Розподіл кількості ночівель за регіонами України у 2022-2024 рр. (розраховано за даними [145])

З рис. 2.6 видно, що у 2022-2024 рр. кількість ночівель туристів у місцях проживання була розподілена між регіонами України нерівномірно, з концентрацією основного обсягу ночівель у семи регіонах: Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Дніпропетровській, Одеській, Київській областях та у місті Києві. Це свідчить про високу концентрацію діяльності сфери розміщення у зазначених регіонах.

Для узгодженого порівняння розраховано показник умовного податкового ефекту на одну ніч розміщення:

$$\tau_i = T_i / N_i, \quad (2.1)$$

де  $\tau_i$  – умовний податковий ефект на 1 ніч (грн/ніч);

$T_i$  – туристичний збір у регіоні за аналізований період (грн);

$N_i$  – кількість ночівель у регіоні за аналізований період (од.).

Визначимо фактори, які впливають на значення  $\tau_i$ . Оскільки  $\tau_i$  є співвідношенням туристичного збору та кількості ночівель, його величина формується під впливом сукупності умов справляння збору і структури попиту в

регіоні. Тому міжрегіональні відмінності  $\tau_i$  можуть бути зумовлені такими чинниками [137]:

1. Рівень ставок туристичного збору. Ставки встановлюються рішеннями органів місцевого самоврядування, можуть відрізнятися між громадами та передбачати різні підходи для внутрішнього і в'їзного туризму. За однакової кількості ночівель це об'єктивно дає різні значення  $\tau_i$ .

2. Структура попиту на послуги розміщення. Співвідношення ділових, рекреаційних, лікувально-оздоровчих і транзитних поїздок впливає на середній обсяг туристичного збору на одну ніч, зокрема через відмінності у категоріях засобів розміщення та профілі споживачів.

3. Частка пільгових категорій. Наявність категорій осіб, звільнених від сплати туристичного збору відповідно до податкових норм, зменшує обсяг збору відносно кількості ночівель. Регіональні відмінності можуть бути пов'язані із застосуванням різних видів пільг.

4. Типи засобів розміщення. Структура ринку за видами засобів розміщення, зокрема мережеві готелі, корпоративні оператори, санаторно-курортні заклади, малі приватні об'єкти, пов'язана з різною організацією адміністрування туристичного збору та різною повнотою відображення операцій у звітності.

5. Рівень формалізації ринку розміщення. У різних регіонах різною може бути частка проживань, що проходить через механізм податкових агентів туристичного збору, які під час надання послуг проживання відображають суму збору окремим рядком у розрахунковому документі та забезпечують його перерахування до місцевого бюджету. У такій інтерпретації  $\tau_i$  характеризує інтенсивність податкового ефекту однієї зафіксованої ночівлі, а не вартість проживання.

Таким чином, показник  $\tau_i$  дає змогу перейти від абсолютних значень туристичного збору та ночівель до порівняльної оцінки умовного податкового ефекту ( $\tau_i$ ), грн/ніч однієї ночівлі в регіональному розрізі. Це співвідношення не є нормативним економічним показником і не використовується для оцінки вартості проживання, однак є доцільним для пояснення відмінностей між податковими надходженнями та фактичними обсягами розміщення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Умовний податковий ефект у топ-7 регіонах України, 2025 р.

| №           | Регіон                    | Туристичний збір ( $T_i$ ), 2025 р., млн грн | Кількість ночівель ( $N_i$ ), 2025 р., тис.од. | Умовний податковий ефект ( $\tau_i$ ), грн/ніч | Частка у загальному обсязі, ( $s_i$ ) %* |
|-------------|---------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------|
| 1           | м. Київ                   | 52,8                                         | 741,1                                          | 71,2                                           | 14,4                                     |
| 2           | Київська область          | 13,0                                         | 254,9                                          | 51,0                                           | 5,0                                      |
| 3           | Львівська область         | 42,5                                         | 1157,8                                         | 36,7                                           | 22,6                                     |
| 4           | Одеська область           | 12,7                                         | 297,6                                          | 42,7                                           | 5,8                                      |
| 5           | Івано-Франківська область | 32,5                                         | 880,5                                          | 36,9                                           | 17,2                                     |
| 6           | Закарпатська область      | 21,2                                         | 483,8                                          | 43,8                                           | 9,4                                      |
| 7           | Дніпропетровська область  | 11,7                                         | 236,5                                          | 49,5                                           | 4,6                                      |
| Разом топ-7 |                           | 186,4                                        | 4052,2                                         | -                                              | 78,9                                     |

\*Частка у загальному обсязі розрахована за показником кількості ночівель за три квартали 2025 р. (усього – 5132975 ночівель; дані за 2025 р. подано за 3 квартали).

Джерело: сформовано за даними [145]

За результатами табл. 2.9 показник  $\tau_i$  пояснює, чому податкові надходження не завжди прямо «повторюють» фактичні обсяги розміщення. Зокрема, м. Київ має найвищий  $\tau_i$  71,2 грн/ніч при 741,1 тис. ночівель, тобто відносно менший обсяг розміщення супроводжується порівняно більшим туристичним збором. Натомість Львівська область формує найбільший обсяг ночівель 1157,8 тис. і найбільшу частку у топ 7 (22,6 %), але нижчий  $\tau_i$  – 36,7 грн/ніч, тобто значний потік ночівель дає відносно менший збір у розрахунку на одну ніч.

Порівняння регіонів за  $\tau_i$  показує такі відмінності між надходженнями та обсягами розміщення.

1. Регіони з високим  $\tau_i$  при помірних ночівлях: м. Київ 71,2 грн/ніч, Київська область 51,0 грн/ніч, Дніпропетровська область 49,5 грн/ніч. Це означає, що на кожну ніч у середньому припадає більше податкових надходжень, що може відображати вищу середню базу нарахування збору, іншу структуру попиту, більшу частку розміщення у сегментах з вищими ставками.

2. Регіони з великими обсягами ночівель і нижчим  $\tau_i$ : Львівська область 36,7 грн/ніч, Івано Франківська область 36,9 грн/ніч. Тут туристичний потік і ночівлі високі, але надходження туристичного збору в розрахунку на одну ніч нижчі, що узгоджується з більш масовим розміщенням і ширшою часткою доступніших форматів проживання.

3. Проміжна група: Одеська область 42,7 грн/ніч, Закарпатська область 43,8 грн/ніч. За однакового за змістом тлумачення  $t_i$  ці регіони демонструють більш збалансоване співвідношення між збором і ночівлями.

Отже, у межах топ-7 регіонах України, що акумулюють 78,9 % усіх ночівель за 2025 рік, різниця між регіонами полягає не лише в масштабі попиту, а й у тому, як туристичний збір «накладається» на одну ніч розміщення. Тому ранжування регіонів за туристичним збором і за кількістю ночівель не збігається, а показник  $t_i$  дозволяє цю невідповідність пояснити і порівнювати регіони за умовним податковим ефектом на одну ночівлю.

Переходимо до заключного п'ятого етапу – аналізу альтернативних форматів розміщення.

Зауважимо, що аналіз ринку глемпінгів носить аналітико-пояснювальний характер і спрямований на ілюстрацію структурних зрушень ринку готельних послуг в умовах економічної невизначеності. Такий рівень деталізації є свідомим авторським підходом, що дозволяє комплексно відобразити роль альтернативних форматів розміщення як індикатора трансформації ринку.

Отримані результати аналізу засвідчують, що в умовах економічної невизначеності ринок послуг розміщення в Україні розвивається нерівномірно. У цьому контексті особливої актуальності набуває ринок глемпінгів, який доцільно розглядати не як самостійний сегмент готельного бізнесу, а як один із параметрів структурних змін і оновлення розвитку ринку послуг розміщення в Україні [153-155]. Дослідження вітчизняних авторів свідчать, що розвиток глемпінгів тісно пов'язаний із поширенням екологічно орієнтованих форм туризму, зростанням попиту на природоорієнтований відпочинок і впровадженням принципів екологізації у сфері гостинності [146-148].

Ринок глемпінгів в Україні швидко розвивається через зростання внутрішнього туризму під час війни. Глемпінги стали зручним і відносно безпечним варіантом відпочинку на природі. Найбільше таких локацій з'являється в західних областях, де не має постійних вибухів і є багато гарних природних локацій. Малий бізнес і соціальні ініціативи дуже допомагають у



розвитку цієї сфери але поки що активному розвитку ринку заважає відсутність відповідних законів і підтримки від держави.

Аналіз публікацій [146-155] дозволяє констатувати, що ринок глемпінгів в Україні характеризується внутрішньою диференціацією за низкою основних ознак: територіальною, форматною, ціновою, цільовою та організаційно-правовою.

Розглянемо структуру ринку глемпінгів за кожною ознакою окремо:

1. Територіальна структура. Глемпінги в Україні зосереджені переважно у Західному регіоні: Львівській, Івано-Франківській, Рівненській, Чернівецькій, Закарпатській, Тернопільській, Волинській областях. Ці території вирізняються відносною безпекою, різноманіттям природних ресурсів, наявністю лісів, гір, річок, а також близькістю до кордону з країнами ЄС.

2. Форматна структура. На ринку представлені різні формати глемпінг-розміщення, зокрема: купольні конструкції (популярні у Карпатах), модульні будиночки (часто використовуються у лісах або біля водойм), тенти (застосовуються на рівнинах), контейнерні або капсульні глемпінги (використовуються як мобільні та сезонні рішення).

3. Цільова структура. За цільовими аудиторіями ринок поділяється на:

- індивідуальних туристів і пари, які шукають тишу та усамітнення;
- сім'ї з дітьми, які віддають перевагу активному і комфортному відпочинку на природі. У цю категорію також входять:
  - вимушено переміщені особи (ВПО), які потребують психологічного перезавантаження, тимчасового житла, відпочинку в межах країни;
  - сім'ї військовослужбовців, для яких глемпінг є можливістю відновити емоційне здоров'я;
  - групи друзів – формат для свят, вечірок, ретритів;
  - корпоративних клієнтів – ринок освоює формат MICE-туризму на природі.

4. Цінова структура. На українському ринку можна умовно виокремити три цінові сегменти: економ-клас (від 1200-1500 грн/ніч) – мінімум зручностей, мобільність; середній сегмент (1500-3000 грн/ніч) – душ, електрика, дерев'яна

тераса, локації в лісі або біля водойм; преміум-сегмент (від 3000 грн/ніч) – ексклюзивні будиночки, джакузі, каміни, послуги кухара або спа.

5. Організаційно-правова структура: приватні власники малих глемпінгів (ФОП); туристичні комплекси з глемпінг-секторами як доповнення до баз відпочинку; сезонні або пілотні проєкти громад (екопарки, громадські простори, національні природні парки, заповідники).

Отже, структура ринку глемпінгів в Україні є багатокомпонентною та динамічною, яка формується під впливом географічних, соціальних і економічних чинників. У перспективі очікується розширення цільової аудиторії, поява стандартизованих форматів розміщення, формування національних класифікацій та посилення ролі органів місцевого самоврядування у розвитку цієї сфери.

Основні групи учасників та їх взаємодія на ринку глемпінгів в Україні подано на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Структура ринку глемпінгів в Україні (власна розробка)

З метою визначення функціонального призначення і ролі кожного учасника ринку глемпінгів здійснимо характеристику кожного елемента структури.

Держава виконує регуляторні і дозвільні функції у межах чинного земельного, містобудівного, екологічного, податкового, туристичного законодавства. Через Державну податкову службу забезпечує облік

підприємницької діяльності і туристичний збір. Держава бере участь у програмах підтримки туризму у формі грантів і розвитку інфраструктури для сталого туризму.

Органи місцевого самоврядування ухвалюють рішення про надання земельних ділянок під глемпінги, погоджують будівництво і розміщення тимчасових споруд, впроваджують місцеві програми підтримки підприємництва, регулюють правила зонування, комунікацій і доступу до інфраструктури.

ДАРТ (Державне агентство розвитку туризму України) виконує підтримувальну функцію: формує стратегії розвитку внутрішнього туризму, проводить аналітику, просуває нові туристичні продукти (у тому числі і глемпінг) через участь у міжнародних проєктах і роботу з громадами.

Міндовкілля (Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України) здійснює розробку екологічної політики і встановлює екологічні вимоги, які мають враховуватися при створенні глемпінг-локацій (використання землі, поводження з відходами, захист природного середовища).

ДЕІ (Державна екологічна інспекція України) контролює, щоб глемпінги, розташовані в природних регіонах, не порушували екологічне законодавство: перевіряє законність розміщення, водокористування, чи не заподіяно шкоди природі.

Державне агентство водних ресурсів України регулює діяльність глемпінгів у прибережних зонах: забороняє самовільну забудову в межах водоохоронних смуг і контролює доступ до водних ресурсів.

2. Виробники глемпінгів створюють архітектурні і технічні рішення для глемпінгів (модулі, куполи, намети тощо), визначають формат, рівень комфорту, екологічність локацій. Завдяки інноваційним креативним рішенням сприяють асортименту форм відпочинку і зменшенню бар'єрів входу в бізнес на ринку глемпінгів в Україні.

Постачальники глемпінгів забезпечують функціональність кожного глемпінгу: постачання меблів, техніки, інженерних систем (сонячні панелі, біотуалети, освітлення тощо). Вони впливають на рівень обслуговування, екологічну відповідність, швидкість введення глемпінгових локацій в експлуатацію.

3. Громадськість здійснює громадський контроль за розміщенням глемпінгів, бере участь у слуханнях щодо впливу на довкілля, може ініціювати звернення у разі порушень.

Екологічні організації поширюють практики сталого розвитку, оцінюють екологічний вплив, підтримують проєкти глемпінгів і різноманітні природоохоронні ініціативи.

Професійні об'єднання підвищують обізнаність глемпінг-операторів, сприяють впровадженню стандартів якості та екоорієнтованих рішень у сфері гостинності, наприклад, Асоціація готельних об'єднань та готелів міст України, Асоціація індустрії гостинності України, Національна туристична організація України, Всеукраїнська асоціація сільського та екологічного туризму. Кластери забезпечують налагодження співпраці між глемпінг-проєктами, місцевою владою та інвесторами, просуваючи глемпінг як перспективний сегмент туризму. Екологічні активісти ініціюють кампанії на захист природного середовища, закликають до етичного ведення глемпінг-бізнесу, стежать за недопущенням забудови заповідних територій.

4. Глемпінг-бізнес: підприємці, власники локацій – основні організатори ринку, оскільки створюють, розвивають і управляють глемпінговими локаціями, ухвалюють інвестиційні рішення, здійснюють маркетинговий аналіз ринку, забезпечують якість послуг, дотримання еко-вимог, створюють робочі, сприяють розвитку внутрішнього туризму в регіонах.

5. Платформи онлайн-бронювання – забезпечують видимість глемпінгів для споживачів, формують попит, впливають на репутацію. Наприклад, Booking.com (має окрему категорію «glamping»), Airbnb (популярний канал для приватних локацій), Glampings.com (спеціалізовані).

6. Інвестори: приватні, агрофірми, лісові і фермерські господарства власники земельних ресурсів, які розширюють свою діяльність через глемпінг як додатковий дохід); бізнес-групи, девелопери (компанії, що бачать потенціал у ринку сталого туризму, особливо після воєнного спаду традиційного готельного будівництва, наприклад, Ribas Hotels Group (вже відкривали глемпінги у різних

регіонах України) [146-148]; міжнародні фонди (грантові організації, що підтримують зелений туризм, розвиток громад, підтримку ветеранів, ВПО, жінок-підприємців, наприклад: USAID, U-LEAD with Europe, EU4Business, British Council, ГОГІС); банки, страхові компанії, кредитні спілки (фінансові установи через програми пільгового кредитування під агротуризм або зелений бізнес, наприклад, програми від Ощадбанку, Укргазбанку (зелений портфель).

7. Споживачі глемпінгових послуг (туристи) – виступають кінцевою ланкою ринку, оскільки формують попит на нові форми розміщення на природі. Це молодь, сім'ї, сім'ї військовослужбовців, ВПО, корпоративні туристи, які шукають безпечні, ізольовані, екологічні варіанти відпочинку в умовах війни.

Таким чином, ринок глемпінгів формується як результат взаємодії держави, бізнесу, громадськості, споживачів, освітнього середовища та інших учасників і узгоджені дії цих стейкхолдерів визначають успіх проєктів. У цьому контексті ми охарактеризували основних учасників ринку глемпінгів, їхні функції та можливості впливу на подальший розвиток.

Визначимо, як взаємодіють різні стейкхолдери, які впливають на формування і розвиток ринку глемпінгів в регіоні. Нами визначено шість основних груп стейкхолдерів, зокрема:

- органи державної влади та місцевого самоврядування – створюють умови для розвитку ринку (виділяють землю, підтримують підприємців, контролюють екологічні норми);
- бізнес – підприємці, інвестори, постачальники забезпечують створення глемпінгів, їхню якість і технічну готовність;
- заклади вищої освіти – готують фахівців, досліджують туристичний потенціал області, сприяють впровадженню інновацій;
- громадські організації і професійні об'єднання – допомагають популяризувати глемпінги, контролюють дотримання екостандартів, підтримують сталий розвиток;
- платформи бронювання і соціальні медіа – поширюють інформацію про локації, формують репутацію глемпінгів, впливають на вибір туристів;

- споживачі – це туристи з різних населених пунктів країни, які створюють запит на розвиток нових форматів відпочинку.

Кожна група відіграє свою унікальну роль, але результат досягається лише тоді, коли між ними є взаємодія. Важливо, щоб держава підтримувала бізнес, громадські організації співпрацювали з освітянами, а бізнес дослухався до потреб споживача. У результаті такої взаємодії будуть створюватися якісні і безпечні глемпінги; буде підвищуватися рівень туристичної привабливості регіону; зростатиме зайнятість і доходи громад; буде формуватися ековідповідальний підхід до використання природних ресурсів. Таким, чином розвиток глемпінгів має стати вигідним для всіх учасників ринку глемпінгів в регіоні.

Для аналізу взаємодії основних учасників ринку глемпінгів використано стейкхолдер-аналіз – метод системного виявлення, класифікації та оцінювання впливу груп або осіб, зацікавлених у діяльності підприємства, проєкту чи політики, з метою розробки ефективних стратегій взаємодії з ними [152].

Методика визначення рівня впливу стейкхолдерів базується на якісній аналітичній оцінці з урахуванням таких чинників: участь у прийнятті рішень щодо розвитку ринку глемпінгів (на законодавчому, організаційному, бізнес-рівні); фінансова, інформаційна або адміністративна спроможність впливати на розвиток глемпінг-проєктів; ступінь взаємодії з іншими учасниками ринку; наявність механізмів прямого або опосередкованого впливу на розвиток інфраструктури, сервісів і стандартів.

Оцінювання рівня впливу виконано як якісне експертно-аналітичне узагальнення на основі наукових публікацій і методичних підходів стейкхолдер-аналізу [146-148; 152], а також аналітичних матеріалів щодо розвитку альтернативних форматів розміщення [153; 155]. Кількісне опитування експертів і формування окремої експертної панелі не проводилося, оскільки застосовано не опитувальну, а експертно-аналітичну процедуру. Відповідно до зазначених критеріїв рівень впливу класифіковано як високий, середній або низький (табл. 2.10), а результати інтерпретації та подальшого групування відображено у табл. 2.10-2.12.

Таблиця 2.10

## Стейкхолдер-аналіз ринку глемпінгів в Україні

| № з/п | Категорія стейкхолдерів                     | Основні функції                                                          | Інтереси/потреби                                     | Рівень впливу         |
|-------|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1.    | Державні органи влади                       | Формування політики, регулювання, дозвільні процедури, контроль          | Розвиток регіонів, зайнятість, податкові надходження | Високий               |
| 2.    | Органи місцевого самоврядування             | Надання землі, місцеві дозволи, підтримка проєктів                       | Соціально-економічний розвиток, імідж громади        | Високий               |
| 3.    | Бізнес (інвестори, оператори глемпінгів)    | Побудова, управління, інвестування, створення туристичного продукту      | Прибуток, рентабельність, лояльність клієнтів        | Високий               |
| 4.    | Постачальники інфраструктури та обладнання  | Надання технічних рішень (санвузли, куполи, енергозабезпечення)          | Розширення ринку збуту, стабільна співпраця          | Середній              |
| 5.    | Заклади вищої освіти та наукові установи    | Підготовка кадрів, дослідження, консалтинг, освітні ініціативи           | Впровадження інновацій, зв'язок з ринком праці       | Середній              |
| 6.    | Громадські організації та екоактивісти      | Контроль екологічності, просвітницька діяльність, громадський моніторинг | Сталий розвиток, захист природи, екосвідомість       | Середній              |
| 7.    | Професійні об'єднання                       | Лобіювання інтересів, обмін досвідом, підтримка якості послуг            | Професійний розвиток, стабільність ринку             | Середній              |
| 8.    | Платформи бронювання і соціальні медіа      | Просування, формування попиту, маркетингові кампанії                     | Популярність контенту, розширення аудиторії          | Середній-високий      |
| 9.    | Споживачі (туристи, відвідувачі глемпінгів) | Створення попиту, зворотний зв'язок, участь у формуванні тенденцій       | Комфорт, безпека, ціна-якість, екологічність         | Високий (через попит) |

Джерело: розроблено автором

З огляду надані табл. 2.10, можемо зробити такі висновки: найвищий рівень впливу на ринок мають державні органи, місцева влада, підприємці і споживачі, які задають вектор розвитку через політику, інвестиції та попит; освітні установи, громадські організації, постачальники інфраструктури і медіа можуть сприяти підвищенню якості, екологічності й інноваційності проєктів; взаємодія цих стейкхолдерів є дуже важливою для розвитку кадрового потенціалу, підвищення довіри до глемпінг-продуктів і реалізації потенціалу туристичних регіонів України.

Щоб виявити потенційні точки взаємодії, потрібно здійснити групування учасників ринку за трьома головними параметрами: систематизація стейкхолдерів (табл. 2.10), позиціонування за впливом і зацікавленістю (табл. 2.11) та

встановлення пріоритетних пар взаємодії з очікуваними результатами (табл. 2.12).  
 Позичіювання стейкголдeрів ринку глемпінгів в Україні базується на двох основних параметрах: рівень зацікавленості (від 5 до 10); рівень впливу (від 4 до 10) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Позичіювання стейкголдeрів ринку глемпінгів в Україні

| № з/п | Категорія стейкголдeрів                     | Рівень зацікавленості ( $I_i$ ), балів* | Рівень впливу ( $P_i$ ), балів* | Функціональне позичіювання стейкголдeра                                                                     |
|-------|---------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Державні органи влади                       | 8                                       | 9                               | Органи державного регулювання, грантодавці, формують політику у сфері туризму та сталого розвитку           |
| 2.    | Органи місцевого самоврядування             | 8                                       | 8                               | Видають дозволи, сприяють розвитку територій і створенню робочих місць                                      |
| 3.    | Бізнес (інвестори, оператори глемпінгів)    | 9                                       | 9                               | Провідні учасники ринку, формують пропозицію та стандарти послуг                                            |
| 4.    | Постачальники інфраструктури та обладнання  | 6                                       | 6                               | Забезпечують обладнанням і ресурсами для впровадження проєктів                                              |
| 5.    | Заклади вищої освіти та наукові установи    | 7                                       | 6                               | Готують кадри, проводять дослідження, сприяють підвищенню інноваційного потенціалу ринку                    |
| 6.    | Громадські організації та екоактивісти      | 8                                       | 5                               | Просувають принципи сталого розвитку, впливають на екополітику                                              |
| 7.    | Професійні об'єднання                       | 7                                       | 6                               | Беруть участь у формуванні галузевої політики, сприяють спілкуванню та обміну досвідом між учасниками ринку |
| 8.    | Платформи бронювання і соціальні медіа      | 9                                       | 7                               | Підвищують популярність брендів і впливають на вибір споживачів                                             |
| 9.    | Споживачі (туристи, відвідувачі глемпінгів) | 10                                      | 8                               | Формують попит, надають зворотний зв'язок, впливають на тенденції розвитку                                  |

\*Оцінювання здійснювалося за бальною шкалою на основі експертно-аналітичного підходу, де  $I_i$  – експертна оцінка рівня зацікавленості  $i$ -го стейкголдeра у розвитку ринку глемпінгів, балів;  $P_i$  – експертна оцінка рівня впливу  $i$ -го стейкголдeра на розвиток ринку глемпінгів, балів.

Джерело: розроблено автором

Позичіювання, подане у табл. 2.11 показує, що державні органи влади, органи місцевого самоврядування, бізнес та споживачі поєднують високий



рівень зацікавленості та впливу і потребують стратегія тісної координації і комунікації. Платформи бронювання і соціальні медіа мають середньо-високий вплив і визначають комунікацію з ринком, тому їх потрібно активно залучати до просування. Постачальники інфраструктури та обладнання, заклади вищої освіти і наукові установи, громадські організації та екоактивісти, професійні об'єднання характеризуються середнім впливом і потребують партнерства: регулярної комунікації, спільних проєктів і залучення до формування стандартів якості та сталого розвитку.

3. Визначення потенційних точок взаємодії. На основі табл. 2.11 встановимо пари взаємодії, які є найбільш перспективними для ефективної співпраці (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Потенційні точки взаємодії між стейкхолдерами на ринку глемпінгів в Україні

| № з/п | Пари взаємодії ( $S_{ij}$ )                                                | Мета співпраці ( $G_k$ )                                                 | Очікувані результати ( $R_k$ )                                             |
|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Бізнес і органи місцевого самоврядування                                   | Узгодження земельних питань, розвиток територій, створення робочих місць | Формування сприятливого інвестиційного клімату, підвищення доходів громад  |
| 2.    | Бізнес і органи державної влади                                            | Отримання грантів, участь у державних програмах сталого туризму          | Фінансова підтримка, спрощення дозвільних процедур, зростання прозорості   |
| 3.    | Бізнес і заклади вищої освіти і наукові установи                           | Підготовка кадрів, проведення досліджень, інноваційні рішення            | Підвищення професійного рівня персоналу, наукове обґрунтування проєктів    |
| 4.    | Бізнес і громадські організації та екоактивісти                            | Впровадження принципів сталого розвитку, екоаудит                        | Зростання довіри споживачів, формування екологічної репутації              |
| 5.    | Органи місцевого самоврядування і заклади вищої освіти та наукові установи | Освітні програми, консалтинг для розвитку громади                        | Створення кадрів для місцевого ринку праці, підтримка соціальних ініціатив |
| 6.    | Бізнес і платформи бронювання і соціальні медіа                            | Просування глемпінг-продукту, формування бренду                          | Підвищення впізнаваності, збільшення кількості бронювань                   |
| 7.    | Бізнес і споживачі                                                         | Зворотний зв'язок, формування сервісних стандартів                       | Поліпшення якості послуг, зростання лояльності клієнтів                    |
| 8.    | Професійні об'єднання і бізнес та державні структури                       | Просування галузевих ініціатив, обмін досвідом, підвищення якості послуг | Синергія інтересів, спільна розробка галузевих стандартів                  |

Примітка:  $S_{ij}$  – пара взаємодії між  $i$ -м і  $j$ -м стейкхолдерами;  $G_k$  – мета  $k$ -го напрямку взаємодії;  $R_k$  – очікувані результати  $k$ -го напрямку взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі результатів стейкхолдер-аналізу (табл. 2.10-2.11)

Виходячи з даних табл. 2.12 та критеріїв операційної реалізації, комплементарності (доповнюють один одного і дають більший ефект разом, ніж окремо) ресурсів і перетину інтересів, точку перспективних взаємодій формують зв'язки бізнес з органами місцевого самоврядування, органами державної влади, ЗВО і науковими установами, платформами бронювання і соціальними медіа, споживачами (туристами). Вони забезпечують вимірювані результати (інвестиції, спрощення процедур, підготовка кадрів та інновації, зростання пізнаваності і бронювань, підвищення якості та лояльності) і є реалістичними для запуску у коротко- та середньостроковій перспективі. Громадські організації та екоактивісти доцільно позиціювати як периферійну, але важливу ланку суспільного моніторингу та екоаудиту, що підсилює довіру й екологічну репутацію проєктів. Додаткові зв'язки органи місцевого самоврядування і ЗВО та професійні об'єднання і бізнес, професійні об'єднання і органи державної влади підвищують узгодженість стандартів і координацію дій.

Отже, проведений аналіз альтернативних форматів розміщення показав, що в умовах економічної невизначеності структурні параметри ринку готельних послуг в Україні доповнюються новими формами пропозиції, які виконують функцію адаптації ринку до зміни попиту, безпекових обмежень і переорієнтації внутрішніх туристичних потоків. У цьому контексті ринок глемпінгів обґрунтовано розглянуто як індикатор структурної трансформації ринку готельних послуг у напрямі природоорієнтованих і екологічних форматів гостинності [153-155].

Результати досліджень [146-155] дозволили ідентифікувати внутрішню диференціацію ринку глемпінгів за ключовими ознаками (територіальною, форматною, ціновою, цільовою та організаційно-правовою), що підтверджує його багатокомпонентність і динамічність на етапі формування. Зазначена структура ринку відображає і різноманітність пропозиції, і чітку просторову концентрацію глемпінг-локацій у регіонах із вищою туристичною привабливістю та відносно стабільнішою безпековою ситуацією. Водночас встановлено, що активне розгортання цього напрямку обмежується недостатністю

нормативно-правового забезпечення і механізмів державної підтримки, що знижує функціонування й стримує масштабування глемпінг-проектів [153-155].

Таким чином, п'ятий етап аналізу доповнив загальну характеристику сучасного стану ринку готельних послуг в Україні обґрунтуванням того, що альтернативні формати розміщення, зокрема глемпінги, є структурним проявом адаптації ринку до умов невизначеності та перспективним напрямом реалізації принципів екологізації у сфері гостинності. Застосування стейкголдер-аналізу дало змогу виявити суб'єктів, від яких фактично залежить поява і легальна робота глемпінг-локацій, та показати, що темпи розвитку цього сегмента визначаються не лише попитом, а передусім узгодженістю рішень щодо землекористування, дозвільних процедур, екологічних вимог, фінансування і каналів збуту. Це забезпечує методичну цілісність аналізу ринку глемпінгів і дозволяє обґрунтувати основні інституційні чинники, що формують його структуру та обмежують подальший розвиток.

Отже, на основі результатів аналізу за всіма етапами сформовано авторський методичний підхід до оцінювання сучасного стану і структурних параметрів ринку готельних послуг України. Підхід ґрунтується на використанні основних показників і методично значущих індикаторів, які безпосередньо застосовано в розрахунках і формуванні результатів аналізу. До підходу включено п'ять етапів: 1. Структурний аналіз ринку готельних послуг; 2. Інституційний аналіз ринку готельних послуг; 3. Структурно-динамічний аналіз ринкової пропозиції готельних послуг; 4. Аналіз попиту на основі непрямих індикаторів; 5. Аналіз альтернативних форматів розміщення як індикатор структурної трансформації ринку готельних послуг. Для кожного етапу визначено об'єкт аналізу, показники та індикатори, наведено джерела їх розрахунку в дослідженні, окреслено методи аналізу і зафіксовано отриманий результат.

Методичний підхід до оцінювання сучасного стану та структурних параметрів ринку готельних послуг України, реалізований у підрозділі 2.1 через послідовність етапів структурного аналізу, узагальнено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Узагальнення методичного підходу до оцінювання сучасного стану і структурних параметрів ринку готельних послуг України

| Об'єкт аналізу                                                                                                                                                         | Основні показники/індикатори                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Методи аналізу                                                                                                                                                 | Результат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Етап 1. Структурний аналіз ринку готельних послуг.<br>Мета етапу: визначити територіальну структуру ринку і концентрацію пропозиції за типами туристичних регіонів     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Ринок готельних послуг України у розрізі типів туристичних регіонів (пропозиція: колективні засоби розміщення).                                                        | <p><i>Основні показники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість колективних засобів розміщення (<math>N_i</math>), од.;</li> <li>- загальна кількість колективних засобів розміщення (<math>N</math>), од.</li> </ul> <p><i>Індикатор:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структурна частка колективних засобів розміщення за типами туристичних регіонів (<math>s_i</math>), %.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Групування регіонів за типами туристичних територій, структурний аналіз та узагальнення концентрації пропозиції.                                               | Здійснено групування регіонів за типами туристичних територій; проведено структурний аналіз пропозиції за показниками $N_i$ та $N$ з розрахунком індикатора $s_i$ , що дало можливість сформулювати територіальну структуру ринку готельних послуг і визначити концентрацію пропозиції за типами туристичних регіонів; розрахувати структурні частки колективних засобів розміщення ( $s_i$ ), %. (табл. 2.1)                                                                                                                                     |
| Етап 2. Інституційний аналіз ринку готельних послуг.<br>Мета етапу: виявити інституційно-організаційну структуру ринку через роль операторів і географію їх діяльності |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Оператори ринку готельних послуг України (національні і міжнародні)                                                                                                    | <p><i>Основні показники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість готелів у мережі <math>i</math>-го національного готельного оператора (<math>H_i</math>), од.;</li> <li>- сукупний номерний фонд <math>i</math>-го національного готельного оператора (<math>R_i</math>), од.;</li> <li>- загальна кількість готелів у портфелях національних готельних операторів (<math>H</math>), од.;</li> <li>- загальний сукупний номерний фонд національних готельних операторів (<math>R</math>), од.</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структурна частка готелів <math>i</math>-го оператора у загальній кількості готелів національних готельних операторів (<math>h_i</math>), %;</li> <li>- структурна частка номерного фонду <math>i</math>-го оператора у загальному номерному фонді національних готельних операторів (<math>r_i</math>), %;</li> <li>- середній номерний фонд на 1 готель у межах портфеля <math>i</math>-го оператора (<math>\bar{a}_i = R_i / H_i</math>), номерів на готель.</li> </ul> | Систематизація операторів, порівняння за кількістю об'єктів і номерним фондом, узагальнення масштабу мережевого сегмента, визначення мережевої щільності ринку | Здійснено ідентифікацію національних і міжнародних операторів ринку готельних послуг; проведено порівняння операторів за кількістю готелів ( $H_i$ ) та сукупним номерним фондом ( $R_i$ ) з розрахунком індикаторів структурної частки готелів ( $h_i$ ), структурної частки номерного фонду ( $r_i$ ) та середнього номерного фонду на 1 готель ( $\bar{a}_i = R_i / H_i$ ), що дало можливість узагальнити обсяг мережевого сегмента ринку ( $H$ , $R$ ) і визначити операторів, які формують основну частку мережевої пропозиції (табл. 2.2). |

## Продовження табл. 2.13

| <p>Етап 3. Структурно-динамічний аналіз ринкової пропозиції готельних послуг.</p> <p>Мета етапу: описати структурні параметри пропозиції через типи колективних засобів розміщення у 2022-2024 рр.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сукупність колективних засобів розміщення за типами та кількістю                                                                                                                                       | <p><i>Основні показники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість колективних засобів розміщення за типами (<math>N_j</math>), од.;</li> <li>- кількість колективних засобів розміщення, зареєстрованих як фізичні особи-підприємці у році <math>t</math> (<math>N_t^f</math>), од.;</li> <li>- кількість колективних засобів розміщення, зареєстрованих як юридичні особи у році <math>t</math> (<math>N_t^j</math>), од.;</li> <li>- загальна кількість колективних засобів розміщення у році <math>t</math> (<math>N_t</math>), од.</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структурна частка колективних засобів розміщення за типами (<math>s_j</math>), %;</li> <li>- структурна частка колективних засобів розміщення – фізичних осіб-підприємців у році <math>t</math> (<math>s_t^f</math>), %;</li> <li>- структурна частка колективних засобів розміщення – юридичних осіб у році <math>t</math> (<math>s_t^j</math>), %;</li> <li>- динаміка загальної кількості колективних засобів розміщення у часі (<math>\Delta N_t</math>), од. або %.</li> </ul> | Структурний розподіл колективних засобів розміщення за типами, структурно-динамічний аналіз 2015-2024                                                                                                             | Здійснено структурний розподіл колективних засобів розміщення за типами та організаційно-правовими формами; проведено структурно-динамічний аналіз кількості колективних засобів розміщення за показниками $N_j$ , $N_t^f$ , $N_t^j$ і $N_t$ з розрахунком структурних часток ( $s_j$ , $s_t^f$ , $s_t^j$ ) та показника динаміки $\Delta N_t$ , що дало можливість охарактеризувати структурні параметри ринкової пропозиції готельних послуг і виявити напрями її трансформації у 2022-2024 рр. (табл. 2.5-2.6)                                                                        |
| <p>Етап 4. Аналіз попиту на основі непрямих індикаторів.</p> <p>Мета етапу: оцінити попит на послуги розміщення за допомогою непрямих індикаторів у регіональному розрізі</p>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Попит на послуги розміщення у регіональному розрізі                                                                                                                                                    | <p><i>Основні показники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяг туристичного збору в регіоні <math>i</math> у році <math>t</math> (<math>T_{it}</math>), млн грн;</li> <li>- кількість ночівель туристів у регіоні <math>i</math> у році <math>t</math> (<math>N_{it}</math>), од.;</li> <li>- загальний обсяг туристичного збору у році <math>t</math> (<math>T_t</math>), млн грн;</li> <li>- загальна кількість ночівель туристів у році <math>t</math> (<math>N_t</math>), од.</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- темп приросту туристичного збору в регіоні <math>i</math> між роками (<math>g_{T_{it}}^T</math>), %;</li> <li>- темп приросту кількості ночівель у регіоні <math>i</math> між роками (<math>g_{N_{it}}^N</math>), %;</li> <li>- структурна частка регіону <math>i</math> у загальному обсязі туристичного збору (<math>s_{T_i}^T</math>), %;</li> <li>- структурна частка регіону <math>i</math> у загальній кількості ночівель (<math>s_{N_i}^N</math>), %.</li> </ul>                                                                   | Порівняльний, структурний і динамічний аналіз туристичного збору та кількості ночівель за 2022-2025 рр. з використанням цих показників як взаємодоповнювальних непрямих індикаторів попиту на послуги розміщення. | Здійснено порівняльний, структурний і динамічний аналіз туристичного збору ( $T_{it}$ ) та кількості ночівель ( $N_{it}$ ) у регіональному розрізі з розрахунком темпів приросту ( $g_{T_{it}}^T$ , $g_{N_{it}}^N$ ) і структурних часток регіонів у загальному обсязі туристичного збору ( $s_{T_i}^T$ ) та загальній кількості ночівель ( $s_{N_i}^N$ ), що дало можливість оцінити регіональні особливості попиту на послуги розміщення, виявити тенденції його зміни та здійснити порівняльну оцінку просторової диференціації попиту у 2022-2025 рр. (табл. 2.7–2.8, рис. 2.5-2.6). |

Продовження табл. 2.13

| 4.1. Узгодженість показників попиту. Мета: узгодити туристичний збір з реальним обсягом розміщення у регіонах країни                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Регіональна ефективність туристичного збору на одну ніч розміщення як індикатор формалізації структурних параметрів ринку                                                                                                                            | <p><i>Основні показники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- туристичний збір у і-му регіоні у 2025 р. (<math>T_i</math>), млн грн;</li> <li>- кількість ночівель у і-му регіоні у 2025 р. (<math>N_i</math>), тис. од.;</li> <li>- загальна кількість ночівель у 2025 р. (<math>N</math>), од.</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умовний податковий ефект на одну ніч розміщення у і-му регіоні (<math>\tau_i</math>), грн/ніч, <math>\tau_i = T_i / N_i</math>;</li> <li>- структурна частка і-го регіону у загальному обсязі ночівель у 2025 р. (<math>s_i</math>), %, <math>s_i = (N_i / N) \cdot 100\%</math>.</li> </ul>                                                                                     | Розрахунок $\tau_i$ для кожного регіону топ групи, зіставлення $\tau_i$ між регіонами, пояснення різниці через ставки, структуру засобів розміщення, частку пільг, рівень формалізації, турпотоки | Здійснено розрахунок умовного податкового ефекту на одну ніч розміщення ( $\tau_i$ ) у регіонах топ-7 за формулою $\tau_i = T_i / N_i$ та визначено структурні частки регіонів у загальному обсязі ночівель у 2025 р. ( $s_i$ ) за формулою $s_i = (N_i / N) \cdot 100\%$ , що дало можливість забезпечити узгоджене порівняння регіонів шляхом співвіднесення туристичного збору з фактичним обсягом розміщення і виявити регіональні відмінності у співвідношенні між податковими надходженнями та обсягом розміщення з урахуванням структурних параметрів і рівня формалізації ринку (табл. 2.9, формула (2.1)). |
| <p>Етап 5. Аналіз альтернативних форматів розміщення як індикатор структурної трансформації ринку готельних послуг.</p> <p>Мета етапу: виявити структурні трансформації ринку готельних послуг через розвиток альтернативних форматів розміщення</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Глемпінги як сегмент ринку розміщення                                                                                                                                                                                                                | <p><i>Основні показники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перелік категорій стейкхолдерів ринку глемпінгів;</li> <li>- функціональні ролі стейкхолдерів у розвитку ринку глемпінгів;</li> <li>- інтереси та потреби стейкхолдерів;</li> <li>- експертна оцінка рівня зацікавленості стейкхолдерів (<math>I_i</math>), балів;</li> <li>- експертна оцінка рівня впливу стейкхолдерів (<math>P_i</math>), балів.</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- експертна оцінка рівня зацікавленості стейкхолдерів (<math>I_i</math>), балів;</li> <li>- експертна оцінка рівня впливу стейкхолдерів (<math>P_i</math>), балів;</li> <li>- позиція стейкхолдера у матриці «рівень зацікавленості – рівень впливу».</li> </ul> | Виділення глемпінгів як структурного елементу ринку, опис організаційних форматів, прив'язка до логіки попиту, пояснення причин зростання інтересу до формату                                     | Здійснено ідентифікацію категорій стейкхолдерів, їх функціональних ролей, інтересів і потреб; проведено експертну оцінку рівня зацікавленості ( $I_i$ ) та рівня впливу ( $P_i$ ) з визначенням позиції кожного стейкхолдера, що дало можливість здійснити групування стейкхолдерів за рівнем впливу і зацікавленості, встановити їх пріоритетність для розвитку, легалізації і масштабування глемпінг-проектів та окреслити потенційні точки взаємодії між учасниками ринку (табл. 2.10-2.11).                                                                                                                     |
| 5.1. Інституційна взаємодія стейкхолдерів. Мета: пояснити механізм розвитку сегмента через взаємодію учасників                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Стейкхолдери сегмента глемпінгів і їх вплив на розвиток                                                                                                                                                                                              | <p><i>Основні показники:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- пари взаємодії між стейкхолдерами ринку глемпінгів (<math>S_{ij}</math>);</li> <li>- цілі співпраці між відповідними парами стейкхолдерів (<math>G_k</math>).</li> </ul> <p><i>Індикатори:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- очікувані результати взаємодії між стейкхолдерами (<math>R_k</math>);</li> <li>- напрями впливу взаємодії на розвиток ринку глемпінгів;</li> <li>- потенціал взаємодії.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                    | Систематизація груп стейкхолдерів, опис інтересів, узгодження впливів і бар'єрів, формування карти взаємодій                                                                                      | Здійснено ідентифікацію основних груп стейкхолдерів, що дало можливість визначити очікувані результати співпраці ( $R_k$ ), окреслити напрями впливу взаємодії на розвиток ринку глемпінгів (інституційний, економічний, соціальний, екологічний) і оцінити потенціал взаємодії для легалізації, масштабування глемпінг-проектів (табл. 2.12).                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Джерело: власна розробка

У таблиці 2.13 здійснено узагальнення результатів п'яти етапів методичного підходу до оцінювання сучасного стану і структурних параметрів ринку готельних послуг України; сформовано сукупну методику структурного аналізу ринку, що інтегрує аналіз пропозиції, попиту, інституційно-організаційної структури і структурних трансформацій; забезпечено зведення результатів у єдину логіку «пропозиція – попит», перевірено узгодженість використаних показників та індикаторів за таблицями 2.10-2.12 і формулою (2.1), а також визначено межі застосування використаної статистичної та аналітичної інформації, що дало можливість зафіксувати послідовність аналізу, обґрунтування вибору показників і логіку формування узагальнених висновків та сформулювати аналітичну основу для переходу до підрозділу 2.2.

## **2.2. Оцінка стану та перспектив впровадження екологічних практик у систему управління готельними підприємствами України**

У міжнародній практиці розкриття інформації про екологічні практики готельних підприємств забезпечується через публікацію основних екологічних показників, цілей і результатів на офіційних інформаційних ресурсах підприємств. В Україні таке розкриття не має нормативної обов'язковості, що зумовлює обмежену доступність і фрагментарність даних та ускладнює оцінювання стану і перспектив упровадження екологічних практик у готельному секторі.

У межах аналітичного дослідження порівняння готельних підприємств здійснюється не за абсолютними кількісними показниками діяльності, а за структурною логікою впровадження екологічних практик у систему управління готелем. Об'єкти дослідження відрізняються за категорійністю, масштабом, місткістю та організаційним форматом (моделлю організації діяльності: мережевий або незалежний; способом управління: корпоративний або франчайзинговий; структурою послуг: класичний готель, готельно-ресторанний комплекс тощо). Водночас ці відмінності не обмежують можливість аналізу, оскільки метою є систематизація управлінських механізмів інтеграції

екологічних рішень в операційну діяльність, а не зіставлення економічної потужності готельних підприємств.

Такий підхід забезпечує фокусування на якісних характеристиках екологізації та мінімізує ризик некоректних порівнянь, зумовлених різницею масштабів діяльності.

Оцінювання стану та перспектив упровадження екологічних практик у діяльності готельних підприємств України здійснюється на основі підходу, методологічні засади якого подано нижче:

1. Відповідність об'єкта дослідження реальному стану ринку. Попередні результати дослідження дали підстави зробити висновок, що на українському ринку готельних послуг стандартизовані підходи до екологізації поки не набули широкого поширення з таких об'єктивних причин: 1) відсутність обов'язкової екологічної сертифікації в країні; 2) фрагментарне впровадження екологічних практик (за бажанням/переконанням готельних підприємств); 3) впровадження екологічних рішень істотно залежить від управлінських пріоритетів власників і керівництва готельних підприємств.

Тому вибірка готелів, які перебувають на різних стадіях впровадження екопрактик є адекватним відображенням реального стану галузі.

2. Обґрунтування залучення стейкхолдерів до дослідження процесів екологізації готельних підприємств.

Залучення стейкхолдерів до дослідження процесів екологізації готельних підприємств зумовлене потребою отримати достовірні фактичні дані про управлінські практики, послідовність упровадження екологічних рішень та їх інтеграцію в операційну діяльність готелів. Такий підхід, що спирається на взаємодію з ключовими учасниками ринку, забезпечує прикладну валідність результатів і відповідає логіці сучасних досліджень у сфері господарської діяльності готельних підприємств і сталого розвитку.

У даному дослідженні стейкхолдери були залучені цілеспрямовано. Основним каналом відбору готельних підприємств стали партнерські зв'язки Національного університету водного господарства та природокористування



(НУВГП) з представниками готельного бізнесу, що забезпечило інституційну довіру, відкритість до співпраці та можливість поглибленого аналізу.

Першу групу респондентів сформували готельні підприємства, які є безпосередніми стейкхолдерами НУВГП та з якими укладені офіційні договори про співпрацю у сфері практичної підготовки здобувачів вищої освіти, науково-дослідної та консультаційної діяльності. До цієї групи увійшли: Оптіма Колекція Бергшлосс Рівне (4 зірки) (Договір №02/15.01/25-30 від 15.01.2025) [137]; Оптіма Рівне (3 зірки) (Договір № 06/28.12/19-24 від 28.12.19 р) [138]; Number 21 (4 зірки) (Договір № 01/06.02/24-29 від 06.02.2024 р.) [139]; Готель Надія (3 зірки), Надія Палац (5 зірок) (Договір 01/03.11/25-26 від 03.11.2025 р.) [142].

Зазначені підприємства характеризуються поетапним впровадженням екопрактик, що дозволило проаналізувати різні етапи екологізації (базові заходи ресурсозбереження, управлінські рішення щодо процесів екологізації тощо).

Другу групу стейкхолдерів сформували готельні підприємства, залучені до дослідження через професійні галузеві об'єднання, зокрема Асоціацію готельних об'єднань та готелів міст України, з якою НУВГП має чинний договір про співпрацю (Договір № 06/14.05/24 від 14.05.2024 р.). До цієї групи увійшли: Готель «Франція» (категорія 5 зірок) [140]; Holiday Inn Kyiv [143]; ТОВ «Укрхотелінвест компанії» (готель Ibis, категорія 3 зірки) [141].

Залучення цих підприємств дало змогу розширити географію дослідження, включити готелі різних категорій та організаційних форм управління, а також проаналізувати практики екологізації в умовах великих міст і міжнародних брендів.

Таким чином, використаний підхід до залучення стейкхолдерів забезпечив: доступ до реальних управлінських даних; можливість порівняльного аналізу екологізації готелів різної категорійності і масштабу; поєднати дослідження з практикою готельного бізнесу; підвищити цінність отриманих результатів. Також, отримання достовірної інформації готельних підприємств, які поетапно впроваджують екологічні практики, дозволило: зафіксувати поточний рівень екологізації в Україні; ідентифікувати типові екологічні практики, які реально

застосовуються в умовах обмежених ресурсів; виявити бар'єри і можливі стимули, з якими стикається переважна більшість вітчизняних готельних підприємств.

3. Обґрунтування виділення готелів із максимально розвинутим набором екологічних практик має чітке наукове підґрунтя:

1) ТОВ «Фірма «Надія»» (м. Івано-Франківськ) представлена двома готельними об'єктами: готелем «Надія» (Nadiya Hotel) категорії 3 зірки та готелем «Надія Палац» (Nadiya Palace) категорії 5 зірок. Сукупно ці об'єкти демонструють приклад внутрішньо сформованої системи екологізації, яка розвивається з 1991 року і наразі функціонує без міжнародної екологічної сертифікації. Водночас, у діяльності підприємства простежуються комплексні екологічні практики, що охоплюють управління ресурсами, операційні процеси та процедури обслуговування гостей.

2) Holiday Inn Kyiv є готельним об'єктом, що управляється оператором за франчайзинговою моделлю під брендом Holiday Inn у системі InterContinental Hotels Group і функціонує в межах корпоративної системи екологічного моніторингу, яка передбачає регулярний збір та висвітлення базових екологічних показників у відкритому доступі. Готель сертифікований за міжнародною програмою еко-маркування «Зелений ключ» (Green Key) і підтверджує стандартизований підхід до екологізації в діяльності готельних підприємств.

Таке поєднання підходів дозволяє виокремити два різні, але релевантні для сучасних умов України вектори екологізації готельних підприємств:

- процесно-управлінський вектор (стратегічно визначений напрямок розвитку організації), апробований на прикладі ТОВ «Фірма «Надія»» (м. Івано-Франківськ) [142], у межах якого екологізація реалізується як безперервний процес, інтегрований у операційну діяльність і процедури прийняття управлінських рішень (Додаток М);

- нормативно-орієнтований вектор, представлений готельним об'єктом Holiday Inn Kyiv [143], у межах якого екологізація здійснюється відповідно до корпоративних вимог міжнародної мережі та сертифікаційних процедур, з

регулярним моніторингом і публічним висвітленням базових екологічних показників (Додаток Ж).

4. Доцільність поглибленого опитування. Опитування зазначених готельних підприємств проведено з огляду на такі обґрунтування:

- наявність практик в основних напрямках діяльності: енергія, вода, відходи, закупівлі, внутрішні процедури та сервіс;
- можливість отримати детальні фактичні дані, які не дає коротка анкета: послідовність упровадження рішень, відповідальні особи, ресурси і обмеження, наявний моніторинг показників;
- можливість встановити зв'язок між рішеннями і процесами: як екологічні рішення вбудовуються в операційну діяльність і процедури прийняття управлінських рішень.

У дисертаційній роботі використано метод ситуаційного аналізу, доцільний для досліджень сталого розвитку та адаптований до аналізу діяльності підприємств сфери гостинності. Структуру аналізу наведено у додатку (Додаток К).

Даний метод у науковому дослідженні полягає в поглибленому аналізі окремого об'єкта в реальних умовах його функціонування з метою виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими рішеннями, процесами та результатами діяльності. Він забезпечує інтеграцію якісних і кількісних даних, апробацію теоретичних положень на практиці та підвищує достовірність і прикладну цінність результатів дослідження [144].

Адаптована методика ситуаційного аналізу готельних підприємств (Додаток К) ґрунтується на послідовному опрацюванні взаємопов'язаних елементів, що забезпечують комплексне вивчення процесів екологізації діяльності готельних підприємств.

5. Наукова цінність комбінованого підходу. Обраний підхід забезпечує формування цілісного уявлення про сучасний стан процесів екологізації господарської діяльності готельних підприємств України через поєднання фактичних даних, отриманих від стейкхолдерів, із поглибленим аналізом

практик готельних підприємств, що показують різні організаційні моделі впровадження екологічних рішень.

З урахуванням обґрунтованого підходу до формування вибірки та залучення стейкхолдерів, подальший аналіз ґрунтується на результатах анкетного опитування готельних підприємств.

Метою опитування було виявлення наявних екологічних практик, систематизація бар'єрів їх подальшого впровадження, а також визначення інструментів державної та інституційної підтримки, які респонденти вважають найбільш ефективними в умовах невизначеності.

Анкетне опитування охопило 7 готельних підприємств України. Подальший виклад результатів структуровано за такою логікою:

1. Профіль респондентів та базові характеристики. У підпункті подано узагальнений профіль готелів-респондентів за основними параметрами (регіон розташування, тип або форма об'єкта, категорія, місткість та інші базові характеристики).

2. Екологічні практики, що вже впроваджуються. У підпункті систематизовано фактично реалізовані екологічні практики за основними напрямками (енергоефективність, управління водними ресурсами, поводження з відходами, екологічно відповідальні закупівлі, комунікація з гостями та персоналом тощо).

3. Бар'єри та обмеження впровадження екологічних рішень. У підпункті узагальнено бар'єри та обмеження, які респонденти ідентифікують як Основні чинники, що стримують поглиблення екологізації в умовах невизначеності.

4. Інструменти підтримки, які вважаються найбільш ефективними. У підпункті представлено узагальнені очікування бізнесу щодо державних та інших інституційних інструментів стимулювання екологізації, які респонденти оцінюють як пріоритетні.

5. Узагальнення результатів та висновки. Підпункт містить інтегровані підсумки за трьома аналітичними блоками (практики, бар'єри, підтримка) та

формулює висновок щодо перспектив розвитку екологізації готельних підприємств України в умовах невизначеності.

У анкетному опитуванні взяли участь готельні підприємства із 3 регіональних сегментів України: м. Рівне (Рівненська область), м. Київ (Київська область), м. Вінниця (Вінницька область). Такий склад вибірки дозволяє охопити столичний сегмент ринку готельних послуг і регіональні підприємства різної категорійності, що підвищує аналітичну придатність результатів для порівняння практик екологізації за різних умов функціонування.

Перелік готелів-респондентів: Готель «Оптіма Колекція Бергшлосс Рівне» (м. Рівне) – 4 зірки; «Оптіма Рівне» (м. Рівне) – 3 зірки; Number 21 (м. Київ) – 4 зірки; Готельно-ресторанний комплекс Drive Club (м. Вінниця) – без категорії; Готель «Франція» (м. Вінниця) – 5 зірок; Holiday Inn Kyiv (м. Київ) – 4 зірки; ТОВ «Укрхотелінвест компанії», готель Ibis (м. Київ) – 3 зірки.

Детальна інформація щодо готелів-респондентів подана в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Готельні підприємства, які взяли участь в опитуванні

| Найменування готельного підприємства       | Місце розташування (місто, область) | Категорія готелю, зірковість | Форма власності | Основна цільова аудиторія                                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Готель Франція                             | м. Вінниця, Вінниця                 | 5                            | приватна        | бізнес-туристи; гості преміум-класу / верхнього цінового сегменту                   |
| Готель «Оптіма Колекція Бергшлосс Рівне»   | м. Рівне, Рівненська                | 4                            | приватна        | бізнес-туристи; іноземні туристи; гості преміум-класу / верхнього цінового сегменту |
| Holiday Inn Kyiv                           | м. Київ, Київська                   | 4                            | приватна        | бізнес-туристи; сімейні пари; іноземні туристи; внутрішні туристи                   |
| Number 21                                  | м. Київ, Київська                   | 4                            | приватна        | бізнес-туристи; сімейні пари; іноземні туристи                                      |
| Оптіма Рівне                               | м. Рівне, Рівненська                | 3                            | приватна        | бізнес-туристи; сімейні пари; іноземні туристи; туристичні групи                    |
| ТОВ «Укрхотелінвест компанії», готель Ibis | м. Київ, Київська                   | 3                            | приватна        | бізнес-туристи                                                                      |
| Готельно-ресторанний комплекс Drive Club   | м. Вінниця, Вінницька               | без категорії                | приватна        | внутрішні туристи                                                                   |

Джерело: згруповано автором на основі анкетних даних

З аналізу табл. 2.14 видно, що вибірка включає готелі категорій 5 зірок, 4 зірки, 3 зірки та об'єкти без категорії. Цільовою аудиторією переважає діловий сегмент (бізнес-туристи), а також сімейними, внутрішніми та іноземними туристами залежно від профілю підприємства.

За результатами анкетування встановлено, що у вибірці представлені шість готелів (м. Вінниця, м. Рівне, м. Київ) та один готельно-ресторанний комплекс (м. Вінниця), що відображає переважання класичного готельного формату серед респондентів і наявність одного комбінованого об'єкта розміщення та харчування.

З урахуванням структурних характеристик вибірки (табл. 2.10), наступним кроком аналізу є оцінювання управлінського сприйняття екологізації як чинника розвитку готельного підприємства. Для цього в анкеті було включено запитання 9, спрямоване на виявлення рівня визнання екологізації як стратегічно значущого напрямку в управлінні готелем незалежно від категорійності, формату та регіону функціонування респондентів. Отримані відповіді дозволяють перейти від опису профілю респондентів до інтерпретації їхніх управлінських установок щодо екологізації.

Запитання 9 “Чи вважаєте ви екологізацію важливим чинником розвитку готелю?” Узагальнення і групування відповідей: “так” – 6 із 7 респондентів (85,7 %); “частково” – 1 із 7 респондентів (14,3 %); “Ні” – 0 респондентів.

Отже, результати свідчать про практично одностайне сприйняття екологізації як важливого чинника розвитку готельних підприємств, незалежно від місця розташування. Наявність відповіді “частково” вказує, що для частини респондентів значущість екологізації залежить від ресурсних можливостей і поточних управлінських пріоритетів.

Запитання 10 «Які основні мотиви впровадження екологічних рішень у Вашому готелі»? (рис. 2.8).

Які основні мотиви впровадження екологічних рішень у Вашому готелі?

7 відповідей

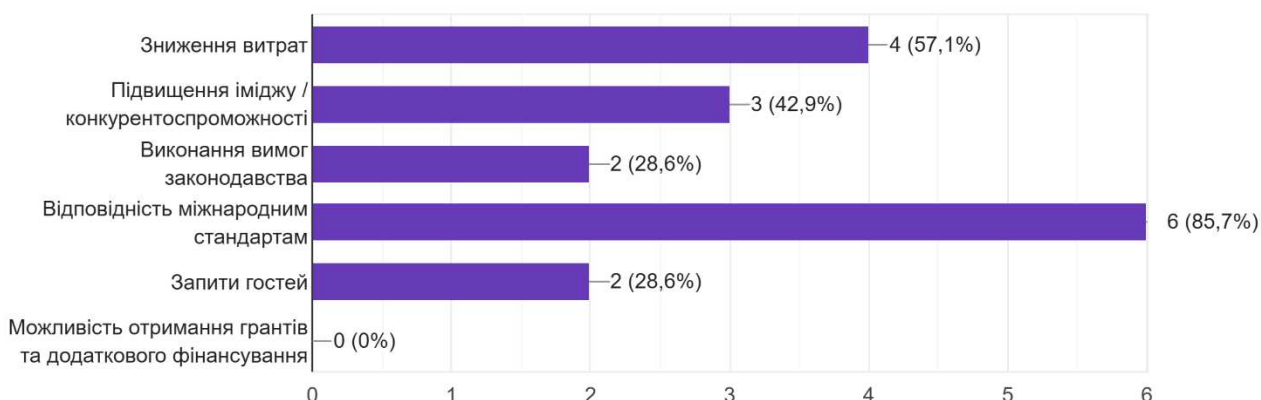


Рис. 2.8. Основні мотиви впровадження екологічних рішень у Вашому готелі (згруповано автором на основі анкетних даних)

Узагальнення і групування відповідей: “Відповідність міжнародним стандартам” – 6 із 7 (85,7 %); “Зниження витрат” – 4 із 7 (57,1 %); “Підвищення іміджу / конкурентоспроможності” – 3 із 7 (42,9 %); “Запити гостей” – 2 із 7 (28,6 %); “Виконання вимог законодавства” – 2 із 7 (28,6 %).

Отже, домінуючим мотивом респондентів є орієнтація на відповідність міжнародним стандартам, тоді як економічні стимули (зниження витрат) і репутаційні міркування (імідж/конкурентоспроможність) формують другу групу причин. Запити гостей і виконання вимог законодавства фіксуються як додаткові мотиви, що проявляються у частини підприємств.

На запитання 11 «Які з наведених документів має Ваш готель?» респондентам було запропоновано обрати всі твердження, що відповідають фактичній ситуації в їхньому готелі (рис. 2.9).

Які з наведених документів має Ваш готель? Оберіть усі твердження, які відповідають ситуації у Вашому готелі:

7 відповідей

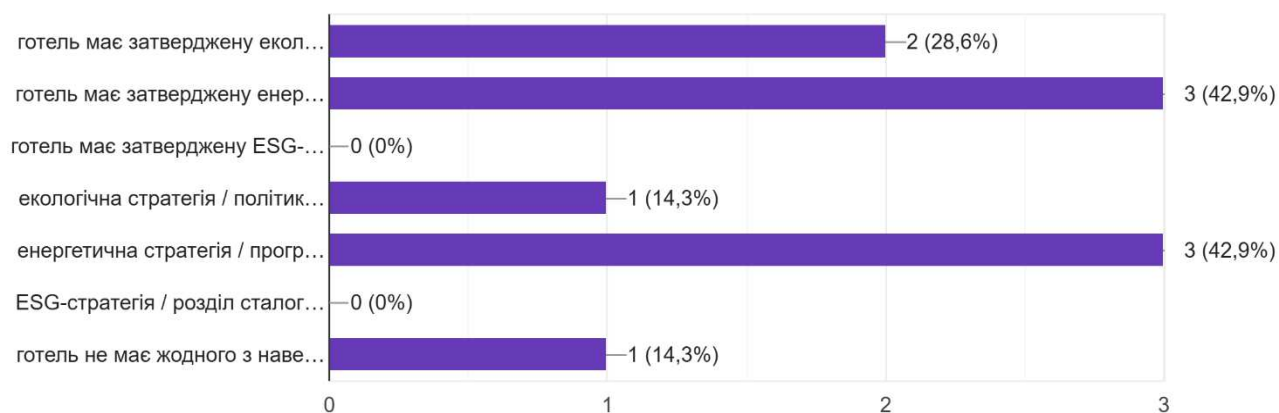


Рис. 2.9. Наявність стратегічних та програмних документів у сфері екологізації та енергоефективності в готельних підприємствах (згруповано автором на основі анкетних даних)

З даних, наведених на рис. 2.9, видно, що питання енергоефективності є найбільш важливим напрямом екологізації серед опитаних готельних підприємств. Однакова кількість респондентів (по 3 із 7) зазначили як наявність затвердженої енергетичної стратегії або програми енергоефективності, так і перебування таких документів на стадії розробки. Це свідчить про усвідомлення важливості енергетичних питань та поступовий перехід від ситуативних рішень до більш системного управління ресурсами.

Водночас екологічні стратегії і політики мають значно нижчий рівень формалізації. Лише два готелі вказали на наявність затвердженої екологічної стратегії або політики, а ще один респондент повідомив, що відповідний документ перебуває у процесі розробки. Така ситуація підтверджує, що екологізація в ширшому розумінні поки що не набула статусу окремого стратегічного напрямку в більшості готельних підприємств.

Наявність готелю, який не має жодного з наведених документів, додатково підкреслює фрагментарний характер упровадження екологічного управління. Загалом результати свідчать, що в умовах воєнної та економічної невизначеності



готельний бізнес в Україні переважно зосереджується на практичних і фінансово відчутних аспектах екологізації, насамперед енергоефективності, тоді як комплексні екологічні стратегії залишаються перспективним, але ще недостатньо реалізованим напрямом.

Запитання 12. «Чи проводиться у вашому готелі енергетичний аудит?» (рис. 2.10).

Чи проводиться у Вашому готелі енергетичний аудит?  
7 відповідей

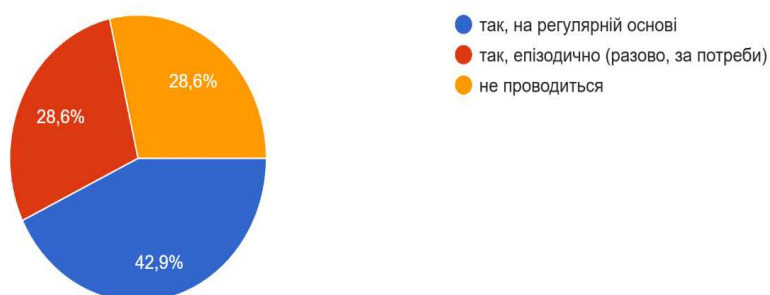


Рис. 2.10. Проведення енергетичного аудиту в готельних підприємствах  
(згруповано автором на основі анкетних даних)

Узагальнення і групування відповідей: «Так, на регулярній основі» – 3 із 7 респондентів (42,9 %); «Так, епізодично (разово, за потреби)» – 2 із 7 респондентів (28,6 %); «Не проводиться» – 2 із 7 респондентів (28,6 %).

Таким чином, отримані результати свідчать, що енергетичний аудит вже присутній в управлінських практиках у частини опитаних готельних підприємств, однак рівень його системності є неоднорідним. Тільки 3 із 7 респондентів проводять аудит на регулярній основі, у 2 готелях він здійснюється епізодично, а ще 2 – не проводять його взагалі. Це означає, що енергоаудит ще не став універсальним інструментом управління енергоефективністю у вітчизняному готельному бізнесі.

На запитання 13 «Чи розглядає керівництво Вашого готелю можливість інвестування у впровадження екологічних технологій в найближчі 3 роки?»

отримано такі узагальнення: «Важко сказати» – 4 із 7 респондентів (57,1 %); «Так» – 3 із 7 респондентів (42,9 %); «Ні» – 0 респондентів (0 %).

Отже, результати опитування свідчать про високу невизначеність інвестиційних рішень у сфері екологічних технологій. Переважання відповіді «важко сказати» вказує на вплив воєнних, фінансових та інституційних ризиків, тоді як позитивні відповіді характерні переважно для мережевих із вищою інвестиційною спроможністю.

Запитання 14. “Які енергоефективні рішення вже впроваджені у Вашому готелі? Оберіть усі варіанти, що відповідають дійсності” (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Енергоефективні рішення, впроваджені в готельних підприємствах  
(згруповано автором на основі анкетних даних)

Узагальнення і групування відповідей (респонденти могли обирати кілька варіантів): LED-освітлення (енергоощадні лампи) – 6 із 7 респондентів (85,7 %); датчики руху або автоматизоване управління освітленням – 4 із 7 респондентів (57,1 %); енергоефективні системи опалення та кондиціонування – 5 із 7 респондентів (71,4 %); системи автоматизованого управління (інженерними системами або кліматом) – 5 із 7 респондентів (71,4 %); системи автоматизованого моніторингу або управління енергоспоживанням – 5 із 7 респондентів (71,4 %); внутрішня система енергетичного менеджменту – 5 із 7 респондентів (71,4 %); відновлювані джерела енергії – 2 із 7 респондентів (28,6 %); оцінка екологічного ефекту від впроваджених рішень – 2 із 7 респондентів (28,6 %).

Отже, результати свідчать, що в опитаних готельних підприємствах енергоефективність найчастіше реалізується через поєднання базових технічних рішень (передусім LED-освітлення та датчики автоматизації) і елементів системного управління ресурсами (енергетичний менеджмент, моніторинг та автоматизоване управління інженерними системами). Водночас упровадження відновлюваних джерел енергії і практик кількісної оцінки екологічного ефекту зафіксовано лише у меншій кількості респондентів, що вказує на обмежену поширеність капіталомістких рішень і недостатню зрілість підходів до вимірювання екологічних результатів в умовах невизначеності.

Запитання 15 «Які рішення щодо зменшення споживання води застосовує Ваш готель?» (рис. 2.12).

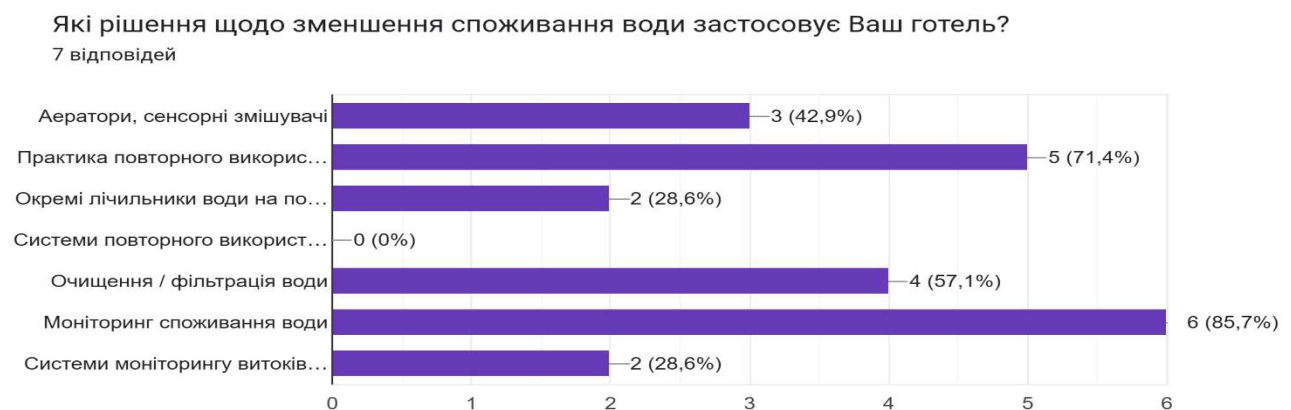


Рис. 2.12. Рішення щодо зменшення споживання води в готельних підприємствах (згруповано автором на основі анкетних даних)

Узагальнення і групування відповідей (респонденти могли обрати кілька варіантів): Моніторинг споживання води – 6 із 7 респондентів (85,7 %); Практика повторного використання рушників і постільної білизни – 5 із 7 респондентів (71,4 %); Очищення та фільтрація води – 4 із 7 респондентів (57,1 %); Аератори, сенсорні змішувачі – 3 із 7 респондентів (42,9 %); Окремі лічильники води на підрозділи – 2 із 7 респондентів (28,6 %); Системи моніторингу витоків води – 2 із 7 респондентів (28,6 %); Системи повторного використання води – 0 респондентів.

Таким чином, результати опитування засвідчили, що зменшення споживання води в опитаних готельних підприємствах реалізується передусім

через контроль і облік використання ресурсу, а також через організаційні та сервісні практики, зокрема повторне використання рушників і білизни. Технічні рішення середньої складності (фільтрація води, водозберігаюча сантехніка) застосовуються помірно, тоді як капіталомісткі системи повторного використання води не впроваджені жодним із респондентів, що вказує на обмежені інвестиційні можливості та поступовий, еволюційний характер екологізації водокористування в умовах невизначеності.

Запитання 16 «Які рішення щодо управління відходами впроваджено у Вашому готелі?» (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Рішення щодо управління відходами в готельних підприємствах  
(згруповано автором на основі анкетних даних)

Узагальнення і групування відповідей (респонденти могли обирати кілька варіантів відповідей): мінімізація використання одноразових пластикових виробів – 6 із 7 респондентів (85,7 %); системи роздільного збирання твердих побутових відходів – 5 із 7 респондентів (71,4 %); співпраця з ліцензованими компаніями з переробки та утилізації відходів – 4 із 7 респондентів (57,1 %); упровадження програм скорочення відходів у ресторані – 4 із 7 респондентів (57,1 %); використання багаторазових або поворотних пакувальних рішень – 2 із 7 респондентів (28,6 %); компостування органічних/харчових відходів – 0 респондентів.

Результати опитування свідчать, що управління відходами в опитаних готельних підприємствах найчастіше реалізується через відмову від одноразового пластику та впровадження роздільного збирання відходів, які є

відносно простими з організаційної точки зору. Водночас більш складні та інфраструктурно залежні рішення, зокрема компостування органічних відходів, не застосовуються жодним із респондентів. Це вказує на переважання базових практик управління відходами, фрагментарність системного підходу та наявність значного потенціалу для подальшого розвитку цього напрямку екологізації готельного бізнесу.

Запитання 17 «Які екологічно безпечні рішення у сфері використання мийних та дезінфекційних засобів впроваджено у Вашому готелі?» (рис. 2.14).

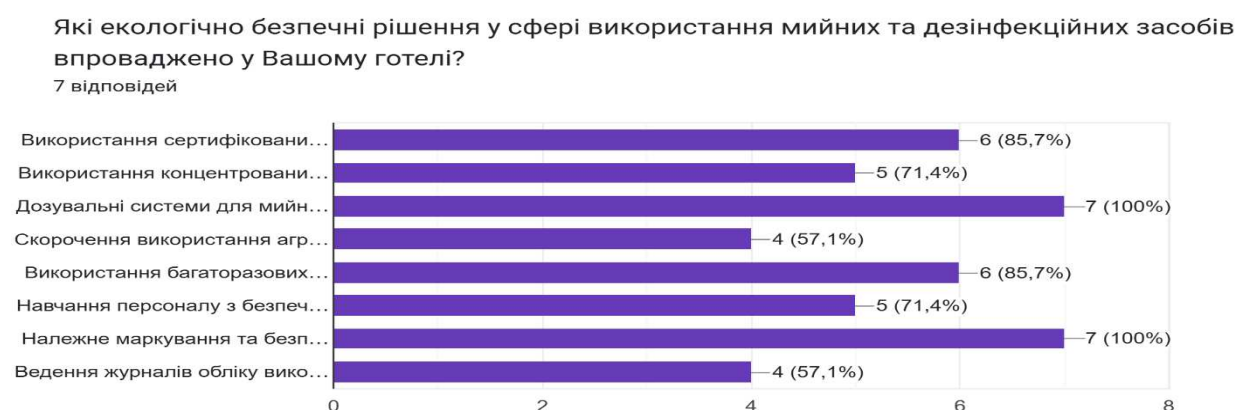


Рис. 2.14. Екологічно безпечні рішення у сфері використання мийних та дезінфекційних засобів у готельних підприємствах (згруповано автором на основі анкетних даних)

Узагальнення і групування відповідей (респонденти могли обирати кілька варіантів): дозувальні системи для мийних та дезінфекційних засобів – 7 із 7 респондентів (100 %); належне маркування та безпечне зберігання мийних і дезінфекційних засобів – 7 із 7 респондентів (100 %); використання сертифікованих (екологічно маркованих) мийних засобів – 6 із 7 респондентів (85,7 %); використання багаторазових або оборотних пакувальних ємностей – 6 із 7 респондентів (85,7 %); використання концентрованих мийних засобів із контрольованим розведенням – 5 із 7 респондентів (71,4 %); навчання персоналу з безпечного та екологічного використання мийних засобів – 5 із 7 респондентів (71,4 %); скорочення використання агресивних хімічних засобів – 4 із 7

респондентів (57,1 %); ведення журналів обліку використання мийних та дезінфекційних засобів – 4 із 7 респондентів (57,1 %).

Отримані показали, що у сфері використання мийних і дезінфекційних засобів екологізація готельних підприємств України має переважно організаційно-технологічний характер. Абсолютна більшість респондентів застосовує дозувальні системи та забезпечує належне маркування і зберігання хімічних засобів, що дозволяє мінімізувати перевитрати, знизити екологічні ризики та підвищити безпеку персоналу. Водночас такі практики, як використання сертифікованих і концентрованих мийних засобів, навчання персоналу та скорочення агресивної хімії, впроваджені не у всіх готелях, що свідчить про нерівномірний рівень екологічної зрілості операційних процесів.

Запитання 18 «Які практики сталих закупівель впроваджено у готелі?» (рис. 2.15).

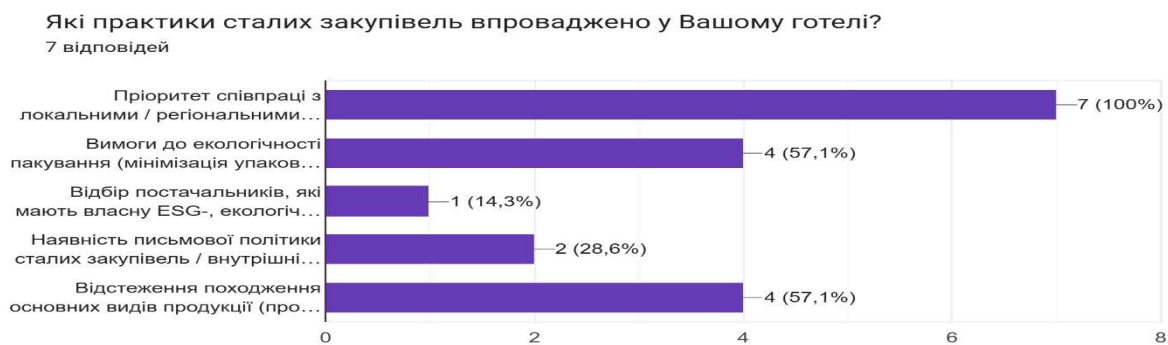


Рис. 2.15. Практики сталих закупівель, упроваджені в готельних підприємствах (згруповано автором на основі анкетних даних)

Узагальнення і групування відповідей: (респонденти могли обирати кілька варіантів: пріоритет співпраці з локальними та регіональними постачальниками – 7 із 7 респондентів (100 %); вимоги до екологічності пакування (мінімізація упаковки, відмова від зайвих пакувальних матеріалів) – 4 із 7 респондентів (57,1 %); відстеження походження основних видів продукції (продукти харчування, текстиль, витратні матеріали) – 4 із 7 респондентів (57,1 %); наявність письмової політики сталих закупівель або внутрішніх положень – 2 із 7 респондентів (28,6 %); відбір постачальників, які мають власну esg-, екологічну або соціальну політику – 1 із 7 респондентів (14,3 %).



Отже, практики сталих закупівель у готельних підприємствах країни реалізуються через орієнтацію на локальних і регіональних постачальників, що є найбільш доступним і гнучким інструментом зниження логістичного навантаження, підтримки місцевої економіки та скорочення непрямих екологічних впливів. Разом з тим, такі елементи сталих закупівель, як формалізація відповідної політики, відбір постачальників за ESG-критеріями та інтеграція екологічних вимог у ланцюги постачання, мають обмежене поширення. Це свідчить про те, що сталі закупівлі в більшості опитаних готелів перебувають на початковому, операційно-орієнтованому етапі, без повної інституціоналізації цього напрямку управління, що зумовлює значний потенціал його подальшого розвитку.

Запитання 19 «Які форми екологічної комунікації та залучення гостей і персоналу до екологічних ініціатив реалізовано у Вашому готелі?» (рис. 2.16).

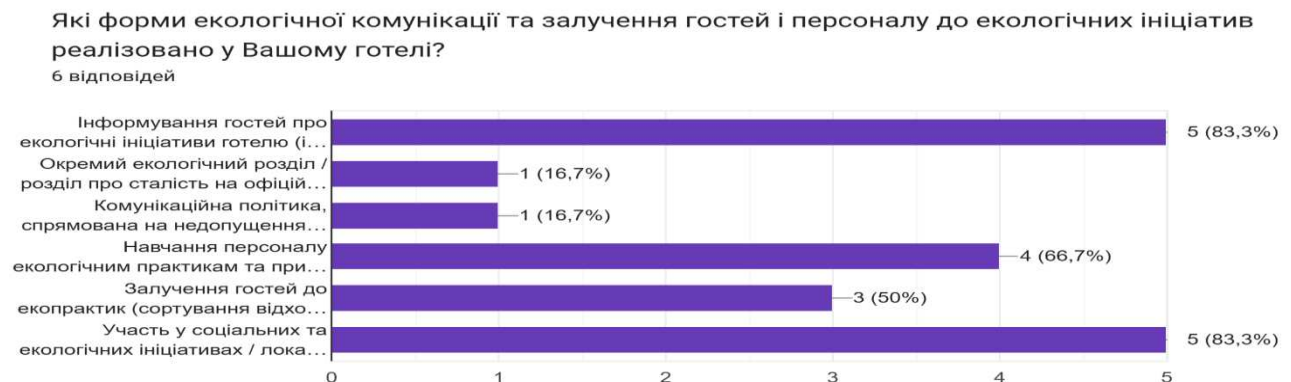


Рис. 2.16. Форми екологічної комунікації та залучення гостей і персоналу до екологічних ініціатив у готельних підприємствах (згруповано автором на основі анкетних даних)

Групування відповідей (респонденти могли обирати кілька варіантів): інформування гостей про екологічні ініціативи готелю (через інформаційні матеріали, таблички, повідомлення в номерах тощо) – 5 із 6 респондентів (83,3 %); участь у соціальних та екологічних ініціативах / локальних проєктах – 5 із 6 респондентів (83,3 %); навчання персоналу екологічним практикам та принципам сталого розвитку – 4 із 6 респондентів (66,7 %); залучення гостей до екологічних практик (сортування відходів, повторне використання рушників,

заощадження ресурсів) – 3 із 6 респондентів (50,0%); окремий екологічний розділ або розділ про сталість на офіційному сайті готелю – 1 із 6 респондентів (16,7%); наявність комунікаційної політики щодо недопущення неправдивих заяв підприємств про “екологічність” (greenwashing) – 1 із 6 респондентів (16,7%).

Отже, підсумуємо: екологічна комунікація в готельних підприємствах країни реалізується переважно через інформування гостей та участь у соціальних і екологічних ініціативах, які не потребують складних організаційних або фінансових рішень і легко інтегруються в поточну діяльність готелю. Важливу роль також відіграє навчання персоналу, що формує базовий рівень внутрішньої екологічної культури. Такі інструменти, як комунікаційна політика, системне позиціонування сталості на офіційних сайтах та запобігання ризикам поширення неправдивих заяв підприємств про “екологічність” (greenwashing), застосовуються обмежено. Це свідчить про те, що екологічна комунікація має фрагментарний характер і перебуває на початковому етапі становлення.

Запитання 20 «Які труднощі найбільше перешкоджають екологізації Вашого готелю?» (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Основні труднощі, що перешкоджають екологізації готельних підприємств (згруповано автором на основі анкетних даних)

Узагальнення відповідей: (респонденти могли обрати кілька варіантів): відсутність або недостатність державних стимулів і підтримки – 5 із 7 респондентів (71,4 %); невизначеність економічної і безпекової ситуації – 4 із 7 респондентів (57,1 %); технічна складність або високі інвестиційні витрати екологічних рішень – 3 із 7 респондентів (42,9 %); обмежені фінансові ресурси



підприємства – 2 із 7 респондентів (28,6 %); низький попит або недостатня готовність гостей оплачувати екологічні ініціативи – 2 із 7 респондентів (28,6 %); недостатність знань та кваліфікації персоналу – 1 із 7 респондентів (14,3 %); нестача часу та управлінської уваги до питань екологізації – 1 із 7 респондентів (14,3 %).

Отже, основними бар'єрами екологізації готельних підприємств є зовнішні інституційні і макроекономічні чинники: відсутність ефективних державних стимулів, а також загальна економічна та безпекова невизначеність. Дані фактори формують найбільшу частку відповідей і визначають стриманість інвестиційних рішень у сфері екологізації. При цьому, фінансові обмеження і технічна складність впровадження екологічних рішень посідають другорядне місце, що вказує на залежність темпів екологізації від ресурсної спроможності підприємств. Менш значущими бар'єрами респонденти вважають внутрішні управлінські та кадрові чинники, що свідчить про наявність базової готовності готелів до екологічних змін за умови формування сприятливішого зовнішнього середовища.

Запитання 21 «Яка підтримка, на Вашу думку, найбільше потрібна готелям для розвитку екологізації їх діяльності?» (рис. 2.18).

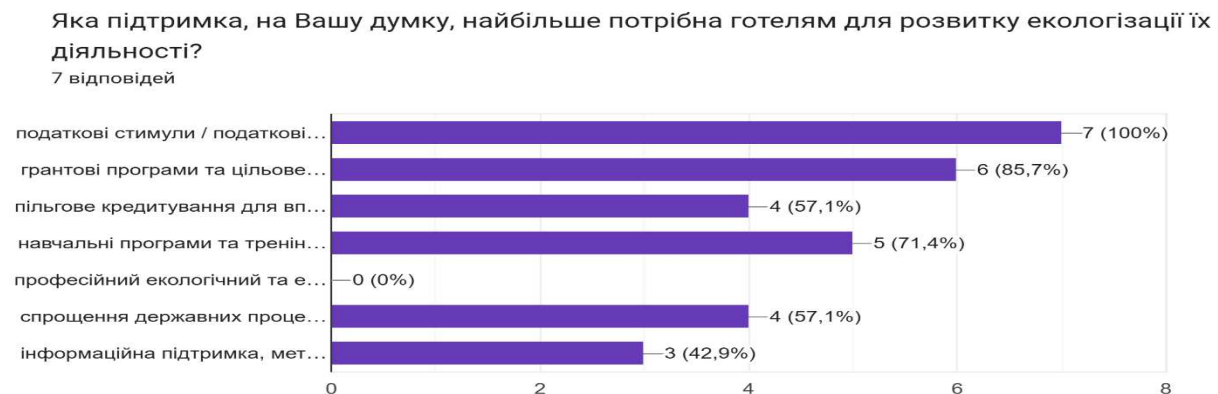


Рис. 2.18. Інструменти підтримки екологізації готельних підприємств, які респонденти вважають найбільш необхідними (згруповано автором на основі анкетних даних)

Групування відповідей (респонденти могли обирати кілька варіантів): податкові стимули / податкові пільги – 7 із 7 респондентів (100 %); грантові програми та цільове фінансування екологічних проєктів – 6 із 7 респондентів

(85,7 %); навчальні програми і тренінги для персоналу – 5 із 7 (71,4 %); пільгове кредитування для впровадження екологічних рішень – 4 із 7 респондентів (57,1 %); спрощення державних процедур та регуляторних вимог – 4 із 7 респондентів (57,1 %); інформаційна та методична підтримка – 3 із 7 респондентів (42,9 %); професійний екологічний та енергетичний консалтинг – (0 %).

Результати опитування свідчать про одностайну орієнтацію готельного бізнесу на економічні інструменти державної та інституційної підтримки екологізації. Абсолютна більшість респондентів визначає податкові стимули як Основний чинник, що може забезпечити масштабування екологічних практик, тоді як грантове фінансування та пільгове кредитування розглядаються як важливі, але допоміжні механізми.

Водночас значна увага приділяється інструментам підвищення управлінської і кадрової спроможності: навчальним програмам для персоналу та спрощенню регуляторних процедур, що вказує на усвідомлення необхідності інституційної підтримки екологізації.

Повна відсутність запиту на професійний екологічний та енергетичний консалтинг свідчить про те, що більшість готельних підприємств не сприймає зовнішню експертну підтримку як першочергову потребу, очікуючи чітких, зрозумілих і фінансово відчутних стимулів з боку держави.

Це підтверджує висновок, що в умовах невизначеності розвиток процесів екологізації готельного бізнесу потребує інституційної підтримки через системну економічну політику, а не може ґрунтуватися лише на ініціативі окремих готельних підприємств.

Узагальнені результати опитування подано у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Узагальнення результатів анкетування готельних підприємств щодо застосування екологічних практик у їх господарській діяльності

| Результати опитування                                      | Зміст результатів (відповідно до анкетних даних)                       | Кількість готелів | Частка, % |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|
| Екологічні практики, що вже впроваджуються                 | LED-освітлення (енергоощадні лампи)                                    | 6 із 7            | 85,7      |
|                                                            | Моніторинг споживання води                                             | 6 із 7            | 85,7      |
|                                                            | Мінімізація використання одноразових пластикових виробів               | 6 із 7            | 85,7      |
|                                                            | Дозувальні системи для мийних та дезінфекційних засобів                | 7 із 7            | 100,0     |
|                                                            | Пріоритет співпраці з локальними / регіональними постачальниками       | 7 із 7            | 100,0     |
|                                                            | Інформування гостей про екологічні ініціативи готелю                   | 5 із 6            | 83,3      |
| Бар'єри, що перешкоджають подальшій екологізації           | Відсутність або недостатність державних стимулів і підтримки           | 5 із 7            | 71,4      |
|                                                            | Невизначеність економічної і безпекової ситуації                       | 4 із 7            | 57,1      |
|                                                            | Технічна складність або високі інвестиційні витрати екологічних рішень | 3 із 7            | 42,9      |
| Інструменти підтримки, які вважаються найбільш ефективними | Податкові стимули / податкові пільги                                   | 7 із 7            | 100,0     |
|                                                            | Грантові програми та цільове фінансування екологічних проєктів         | 6 із 7            | 85,7      |
|                                                            | Інформаційна та методична підтримка                                    | 3 із 7            | 42,9      |

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування готельних підприємств

Виходячи з даних табл. 2. 15 можемо зробити такі висновки:

1) Поточний стан екологізації в опитаних готельних підприємствах характеризується переважанням базових і операційно доступних практик, які швидко інтегруються в діяльність: енергоощадні рішення (LED), контроль ресурсів (моніторинг води), відмова від одноразового пластику, технології дозування мийних засобів для зниження перевитрат і екологічних ризиків.

2) Висока частка практик, пов'язаних із локальними закупівлями, свідчить, що екологізація в українських умовах часто реалізується через управлінські рішення, які не потребують значних капіталовкладень але дають відчутний ефект у вигляді скорочення логістичного навантаження і підвищення керованості ланцюгів постачання.

3) Комунікаційний блок (інформування гостей) демонструє відносно високу поширеність серед опитаних готельних підприємств.

4) Основні бар'єри екологізації мають переважно зовнішній характер: відсутність державних стимулів, загальна економічна і політична невизначеність, технічна складність впровадження екологічних рішень і високі витрати.

5) Результати опитування показують, що готельний бізнес у першу чергу очікує економічних інструментів підтримки: податкові стимули підтримали всі респонденти, а грантові програми – більшість. Це означає, що поширення екологізації в Україні залежить від інституційного середовища, яке знижує ризики інвестування та робить екологічні рішення фінансово виправданими.

Отримані результати свідчать, що мету опитування досягнуто в повному обсязі. Узагальнення результатів анкетування (табл. 2.15) дозволило встановити нерівномірність упровадження екологічних практик у діяльності готельних підприємств України та відмінності, зумовлені їх ресурсною спроможністю й організаційними характеристиками. Це зумовлює доцільність проведення поглибленого ситуаційного аналізу підприємств, які демонструють різні вектори екологізації в Україні, а також потребу у порівняльному аналізі існуючих моделей екологізації. У зв'язку з цим запропоновано аналітичну рамку «еталон-адаптація», яка використовується для порівняльного аналізу моделей екологізації готельних підприємств. У межах цієї рамки «еталон» відображає системно сформовані або стандартизовані підходи до екологізації, тоді як «адаптація» характеризує особливості впровадження екологічних практик у діяльності українських готельних підприємств з урахуванням їх ресурсної спроможності та умов функціонування. Застосування рамки дозволяє ідентифікувати рівень відповідності, відхилення та можливості подальшої інтеграції екологічних рішень у систему господарської діяльності готельних підприємств.

Зазначену рамку покладено в основу подальшого ситуаційного аналізу готельних підприємств. Розглянемо практичні кейси ТОВ «Фірма «Надія» (м. Івано-Франківськ) і Holiday Inn Kyiv (м. Київ). Ситуаційний аналіз екологізації господарської діяльності проведено за методикою для готельних підприємств

(Додаток К). Для забезпечення єдності підходу застосовану методику подано у вигляді узагальненої схеми, яка відображає послідовність етапів ситуаційного аналізу (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Послідовність ситуаційного аналізу впровадження процесів екологізації в діяльності готельних підприємств (побудовано автором)

Схема відображає логіку ситуаційного аналізу, спрямованого на обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження процесів екологізації в діяльності готельних підприємств у конкретних умовах їх функціонування.

Проведемо ситуаційний аналіз процесів екологізації господарської діяльності готельного підприємства ТОВ «Фірма «Надія»» (м. Івано-Франківськ) за методикою, поданою у Додатку К.

1. Вихідні умови діяльності готельного підприємства (обсяги і структура діяльності, ресурсні можливості, внутрішні умови функціонування, зовнішні ризики та обмеження).

Об'єктом ситуаційного аналізу є господарська діяльність готельного підприємства ТОВ «Фірма «Надія», яке здійснює діяльність у сфері надання готельних послуг та функціонує у форматі двох готелів у місті Івано-Франківськ: 3-зіркового готелю «Надія» і 5-зіркового готелю підвищеного рівня комфортності «Nadiya Palace».

Підприємство є юридичною особою, організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності – 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування».

#### 1.1. Обсяги і структура діяльності.

Готель «Надія» (Nadiya Hotel) розташований за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 40. Рік заснування: 1990 рік. Категорія готелю: 3\* з категоріями покращених номерів рівня 5\*. Номерний фонд: 244 номери (380 місць). Готель надає сніданок «шведський стіл», безкоштовний Wi-Fi, має автостоянку з цілодобовою охороною (150 місць) і зарядну станцію для електромобілів. Функціональна структура включає конференц-зали з сучасним обладнанням, магазин-кафе «Делікатес», туристичну фірму «Надія», салон краси, парфум-бутик «Для тебе», бренд косметики «Ukrainian Rose», а також ресторан «Надія» із залами Європейський (100 місць), Національний (300 місць), Банкетний (35 місць), зал Миру (25 місць) і літню терасу з дитячим майданчиком.

Готель «Nadiya Palace» розташований за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Січових Стрільців, 12. Категорія: сучасний висококласний готель, номери відповідають рівню 5\* завдяки просторовому плануванню, преміальним матеріалам і wellness-інфраструктурі. Номерний фонд: 70 номерів, з них 2 апартаменти. У структурі послуг: сніданок «шведський стіл», безкоштовний Wi-Fi, Wellness & Gym (басейн із гідромасажем, римська парна, фінська сауна, зона для релаксації, тренажерний зал, масажний кабінет), Lobby Bar, Sky Bar, Restaurant Omnivore, організація конференцій, весільних церемоній та інших заходів.

Окремим елементом простору є «Дзеркальна зала», де ефект відбиття підсилює освітлення і дозволяє зменшувати потребу у додатковому використанні електрики.

Додатково підприємство має власні виробництва і мережу магазинів «Делікатес» (Delikates), що формує синергію з готельно-ресторанним бізнесом: продукція власних виробництв використовується для обслуговування гостей готелів і під час проведення конференцій, банкетів і весіль.

### 1.2. Ресурсні можливості та внутрішні умови функціонування.

Фірма «Надія» визначає основні цінності: щирий сервіс, комфорт і безпека, відкритість та інновації, фокусування на таланти, довіра, самомотивація.

Головні цілі пов'язані зі співробітниками, клієнтами та гостями, продуктами й послугами, партнерами, соціальною відповідальністю.

Внутрішня організація підтримує впровадження процесів екологізації через управлінські і комунікаційні інструменти: затверджено внутрішню енергозберігаючу політику з чіткими інструкціями для всіх підрозділів; запроваджено систему моніторингу споживання ресурсів у режимі реального часу; щотижня у внутрішньому Telegram-каналі публікуються актуальні ціни на енергоносії; у підрозділах розміщено мотиваційні плакати із закликами до ощадливого використання ресурсів.

Персонал проходить інструктаж з еко-практик і для персоналу ресторанів регулярно проводяться тренінги з мінімізації харчових відходів і роботи з локальними постачальниками. У 2023-2025 роках на навчання і тренінги витрачено 100 тис грн, запроваджено щоквартальну програму «ПАТРІОТ» із преміями за найкращі ідеї щодо енергозбереження.

### 1.3. Зовнішні ризики та обмеження.

Готелі функціонують у центральній частині міста та орієнтовані на туристичний і діловий сегменти. Значний номерний фонд, ресторани, конференц- і оздоровчо-рекреаційні функції (wellness) зумовлюють високу інтенсивність споживання ресурсів. Умови діяльності характеризуються зростанням вартості енергоносіїв, коливаннями тарифів на електроенергію, газ і воду та необхідністю підтримувати стабільний рівень комфорту для гостей, що

унемоżliвлює досягнення економії за рахунок зниження стандартів обслуговування і потребує впровадження системних ресурсоефективних рішень.

#### 1.4. Початкові параметри витрат на ресурси і ефект від впроваджених заходів.

До впровадження енергоефективних рішень у 2023 році щомісячні витрати на ресурси становили: електроенергія – 1,2 млн грн, газ – 900 тис. грн, вода – 300 тис. грн. Після модернізації, що включала встановлення LED-освітлення, систем автоматичного контролю клімату та водозберігаючих пристроїв, досягнуто економії: електроенергія – зменшення на 25% до приблизно 900 тис. грн на місяць, газ – зменшення на 18% до приблизно 738 тис. грн на місяць, вода – економія 30% до приблизно 210 тис. грн на місяць. Щорічна економія ресурсів становить понад 7,5 млн грн.

#### 1.5. Додаткові ефекти, що впливають на ресурсні можливості підприємства.

Після активного маркетингового просування та екологічних покращень середня завантаженість зросла з 40% до 50%. Зафіксовано зміни в доходах завдяки позиціонуванню готелю як екологічно дружній (eco-friendly): впродовж 2024 року дохід від номерного фонду збільшився на 8-10%, а кількість бронювань через міжнародні онлайн-системи, зокрема Booking.com, зросла на 5%.

Оцінки гостей становлять: Booking.com – готель «Надія» 9,2/10, готель «Надія Палац» 9,7/10; Google Maps – готель «Надія» 4,5/5, готель «Надія Палац» 4,9/5 (Додаток М).

## 2. Ситуаційна управлінська задача.

Задача полягає в обґрунтованому виборі підходу до впровадження процесів екологізації діяльності готельного підприємства в умовах зростання вартості енергоносіїв, підвищення тарифів на електроенергію і воду, а також нестабільності централізованого енергопостачання, зумовленої пошкодженням енергетичної інфраструктури внаслідок обстрілів електростанцій у період воєнного стану.

Для готельного підприємства, яке надає послуги розміщення, харчування, оздоровчо-релаксаційні послуги (wellness) і конференц-обслуговування, безперервність енергопостачання є критичною умовою забезпечення якості обслуговування, безпеки гостей і стабільності операційних процесів. Водночас



сучасні умови функціонування в Україні, зумовлюють необхідність переорієнтації управлінських рішень у напрямі підвищення енергетичної автономності підприємства.

Ключовою проблемою управлінського рішення є забезпечення енергоефективності і ресурсозбереження не лише з позицій скорочення витрат, а й з урахуванням потреби зменшення залежності від зовнішніх джерел енергопостачання, без погіршення якості готельних послуг. У цих умовах перед керівництвом готельного підприємства постає необхідність обґрунтування інвестиційних рішень у сфері екологізації, зокрема оцінювання ефективності будівництва та впровадження сонячної електростанції.

### 3. Аналітичний блок процесів екологізації діяльності готелю.

У межах ситуаційного аналізу здійснено оцінено наявні і потенційні процеси екологізації господарської діяльності готельного підприємства ТОВ «Фірма «Надія» за такими напрямками: енергоефективність, раціональне використання водних ресурсів, поводження з відходами, екологічна комунікація та залучення гостей і персоналу до екопрактик.

З огляду на спосіб організації діяльності підприємства (3-зірковий готель «Надія» з 244 номерами та 5-зірковий готель «Nadiya Palace» з 70 номерами, ресторани, конференц- і оздоровчо-релаксаційні послуги (wellness)), ці процеси мають прямий вплив на витрати, стабільність операційних процесів і якість обслуговування.

#### 3.1. Енергоефективність.

У межах енергозбереження у готелях ТОВ «Фірма «Надія» реалізовано комплекс рішень операційного і технологічного характеру: використання сучасних теплових насосів для обігріву та охолодження приміщень в поєднанні з сучасними газовими котлами, що працюють в каскадному режимі, система рекуперації повітря для вентиляції приміщень, інтелектуальна система керування енергоспоживанням, яка автоматично регулює температуру в номерах залежно від присутності гостей, встановлення LED-освітлення з датчиками руху, постійне оновлення обладнання на енергоощадне (кухні, пральні, виробничі печі

тощо). Організаційно ці процеси підтримуються внутрішньою енергозберігаючою політикою і системою моніторингу споживання ресурсів у режимі реального часу, що забезпечує раціональне енергоспоживання в усіх підрозділах.

### 3.2. Раціональне використання водних ресурсів.

У напрямі водозбереження впроваджено водозберігаючі системи (крани, душові насадки), а також сенсорні змішувачі з датчиками руху в громадських туалетах і на виробництві. Додатково в номерах застосовуються інформаційні наліпки щодо економії води і повторного використання рушників (інструмент залучення гостей до практик ресурсозбереження).

### 3.3. Поводження з відходами та управління ресурсами.

У межах управління ресурсами реалізуються практики зменшення використання одноразового пластику і модель “нуль пластику” (zero plastic): під час різноманітних заходів пляшкову воду замінено на фільтровану у скляних графинах. Підприємство декларує екоорієнтованість у постачанні через локальні фермерські продукти, сортування харчових відходів і поступовий перехід на біорозкладну упаковку. У харчовому блоці застосовується підхід “з ферми до столу” (Farm to Table): близько 80% продуктів закупаються у місцевих фермерів, використовуються фрукти, овочі, гриби і квіти із власного органічного саду поблизу Івано-Франківська; впроваджується меню з низьким вуглецевим слідом через більшу частку локальних сезонних овочів. Харчові відходи сортуються, частина передається на корм безпритульним тваринам через БО «Дім Сірка», також використовується компост з харчових відходів для озеленення території.

### 3.4. Екологічна комунікація та залучення гостей і персоналу.

Екологічна комунікація реалізується через інформаційні матеріали для гостей у номерах і загальних зонах, внутрішні інструкції для персоналу, регулярні інструктажі з еко-практик. Для персоналу ресторанів проводяться тренінги з мінімізації харчових відходів і роботи з локальними постачальниками. Підтримуючим управлінським інструментом виступає внутрішній Telegram-канал,

де щотижня публікуються актуальні ціни на енергоносії, а також мотиваційні матеріали в підрозділах із закликами до ощадливого використання ресурсів.

### 3.5. Результативність операційних процесів екологізації (Додаток М).

За даними керівництва, до впровадження енергоефективних рішень у 2023 році щомісячні витрати компанії на ресурси становили: електроенергія – 1,2 млн грн; газ – 900 тис. грн; вода – 300 тис. грн. Після модернізації (LED-освітлення, системи автоматичного контролю клімату, водозберігаючі пристрої) досягнуто скорочення витрат: електроенергія – на 25% (до близько 900 тис. грн/місяць), газ – на 18% (до близько 738 тис. грн/місяць), вода – на 30% (до близько 210 тис. грн/місяць). Сукупно щорічна економія ресурсів становить понад 7,5 млн грн, що підтверджує операційну доцільність обраних рішень і формує фінансову основу для наступного етапу – інвестиційних процесів екологізації.

### 4. Формування альтернатив управлінських рішень.

На основі результатів аналітичного блоку сформовано альтернативи управлінських рішень щодо подальшого впровадження процесів екологізації діяльності готельного підприємства за напрямками реалізації: операційні та інвестиційні процеси екологізації.

4.1. Операційні процеси екологізації – це процеси, що реалізуються в межах поточної діяльності готельного підприємства і не потребують значних капітальних вкладень; забезпечують швидкий економічний ефект за рахунок скорочення витрат енергетичних і водних ресурсів, оптимізації споживання матеріалів та підвищення екологічної свідомості персоналу і гостей.

4.2. Інвестиційні процеси екологізації – це процеси, що реалізуються у стратегічній діяльності готельного підприємства і потребують значних капітальних вкладень. Вони спрямовані на модернізацію інженерних систем, підвищення енергетичної автономності та забезпечення стійкості підприємства в умовах ресурсних і інфраструктурних ризиків.

У межах кейсу як Основний інвестиційний процес екологізації розглядається будівництво та впровадження сонячної електростанції на даху тризіркового готелю «Надія» (м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 40).

Архітектурна особливість існуючої будівлі (плоский та майже не зайнятий під експлуатацію дах), вдале розташування (відсутність постійних затемнень існуючими будівлями) легкий доступ, дає можливість максимально ефективно використати цю можливість з мінімальними капіталовкладеннями. Доцільність цієї альтернативи зумовлена високою часткою витрат на електроенергію у структурі операційних витрат підприємства, наявністю енергоємних процесів, ризиками аварійних і планових відключень електроенергії.

Реалізація зазначеної альтернативи потребує економічного та екологічного оцінювання. У зв'язку з цим кількісне обґрунтування інвестиційного рішення винесено в підрозділ 3.2 «Оцінювання ефективності інвестицій у технології екологізації готельного підприємства», де здійснюється розрахунок ефективності проєкту сонячної електростанції як інструменту підвищення енергетичної стійкості та адаптації готельного підприємства до зовнішніх ризиків.

#### 5. Критерії оцінювання альтернатив.

Оцінювання сформованих альтернатив впровадження процесів екологізації здійснюється за такими критеріями:

- економічний критерій – ознака економічної доцільності альтернативи, що враховує витрати, потребу в ресурсах та очікуваний фінансовий ефект;
- операційний критерій – ознака збереження стабільності операційних процесів і якості готельних послуг у межах номерного фонду, ресторанного, конференцсервісу та послуг відпочинку і відновлення (wellness);
- адаптаційний – ознака відповідності альтернативи ресурсним можливостям підприємства і зовнішнім умовам функціонування – енергетичним ризикам.

#### 6. Обґрунтування вибору управлінського рішення.

За результатами порівняльного аналізу альтернатив за визначеними критеріями обґрунтованим управлінським рішенням є поетапна модель екологізації діяльності готельного підприємства, що поєднує:

- пріоритетне використання операційних процесів екологізації як базового інструменту стабілізації ресурсоспоживання і формування фінансової основи для подальших інвестицій;

- перехід до інвестиційних процесів екологізації, а саме будівництва і впровадження сонячної електростанції, що є стратегічним рішенням для підвищення енергетичної стійкості та автономності готельного підприємства.

Економічне обґрунтування. Реалізовані операційні заходи забезпечили щорічну економію понад 7,5 млн грн, що формує ресурсну базу для інвестиційних рішень без порушення фінансової рівноваги підприємства.

Операційне обґрунтування. Для готельного підприємства, що надає широкий спектр послуг, безперервність енергопостачання є критичною умовою забезпечення якості сервісу. Впровадження сонячної електростанції підвищує надійність операційних процесів і підтримує стабільність надання послуг в умовах ризиків відключень електроенергії.

Адаптаційне обґрунтування. В умовах воєнних та енергетичних ризиків інвестиції у власні джерела генерації електроенергії є інструментом зниження залежності від централізованого енергопостачання, підвищення автономності функціонування і збереження конкурентоспроможності готельного підприємства.

#### 7. Узагальнення результатів ситуаційного аналізу.

Сформовано альтернативи управлінських рішень:

Альтернатива 1 (операційна): продовження і масштабування операційних процесів екологізації (енерго- та водозбереження, управління ресурсами, екологічна комунікація) як базового інструмента зниження поточних витрат.

Альтернатива 2 (інвестиційна): перехід до інвестиційних процесів екологізації – будівництво та впровадження сонячної електростанції на даху 3-зіркового готелю «Надія» (м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 40) як інструмента підвищення енергетичної автономності.

Обґрунтовано доцільність поетапної моделі екологізації:

Етап 1: операційні процеси екологізації як стабілізаційна база (підтверджено фактом економії понад 7,5 млн грн/рік).

Етап 2: інвестиційні процеси екологізації – будівництво і впровадження сонячної електростанції як рішення для підвищення енергетичної стійкості в умовах ризиків відключень електроенергії.

Оскільки сонячна електростанція визначена як пріоритетний інвестиційний процес екологізації для підвищення енергетичної стійкості підприємства, у підрозділі 3.2 «Оцінювання ефективності інвестицій у технології екологізації готельного підприємства» буде здійснено кількісне оцінювання економічної та екологічної ефективності цього інвестиційного рішення для обґрунтування його доцільності для готельного підприємства.

Таким чином, ситуаційний аналіз забезпечив прикладне обґрунтування управлінського рішення щодо вибору напрямів і послідовності впровадження процесів екологізації діяльності готельного підприємства ТОВ «Фірма «Надія» (м. Івано-Франківськ) у реальних умовах його функціонування.

Здійснимо ситуаційний аналіз процесів екологізації господарської діяльності готельного підприємства Holiday Inn Kyiv (м. Київ) відповідно до методики, викладеної у Додатку К.

1. Вихідні умови діяльності готельного підприємства (обсяги і структура діяльності, ресурсні можливості, внутрішні умови функціонування, зовнішні ризики та обмеження).

Об'єктом ситуаційного аналізу є господарська діяльність готельного підприємства Holiday Inn Kyiv (м. Київ), яке здійснює діяльність у сфері надання готельних послуг і функціонує у складі Комплексу «Торонто-Київ». Готель працює під брендом Holiday Inn. Основний вид діяльності – 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування».

Бренд Holiday Inn американський бренд готелів і дочірня компанія InterContinental Hotels Group. Станом на 2025 рік мережа Holiday Inn Hotels & Resorts налічувала 1242 діючих готелі у світі. Загальний портфель InterContinental Hotels Group (IHG) станом на 31.10.2025 становив 6845 готелів під різними брендами.

Належність готелю до міжнародної мережі визначає функціонування за уніфікованими стандартами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, що впливає на підходи до впровадження процесів екологізації.

1.1. Обсяги і структура діяльності.

Готель Holiday Inn Kyiv має категорію 4 зірки та розташований за адресою: вулиця Велика Васильківська, 100, Київ, 03150. Номерний фонд становить 208 номерів, з яких 167 стандартних, 39 покращених та 2 люкси.

Функціональна структура діяльності готелю включає ресторанний сегмент, послуги фізичної активності та конференц-обслуговування. На території готелю функціонують ресторан «The Towers», цілодобовий фітнес-центр та інфраструктура для проведення ділових і подієвих заходів.

У структурі конференц-обслуговування є 5 конференц-залів, найбільший з яких вміщує до 90 гостей. Три конференц-зали з зазначених п'ятьох знаходяться на мінус другому рівні, що дає змогу проводити заходи у безпечному форматі, навіть під час повітряної тривоги. Додатково обладнані дві кімнати для переговорів (кожна з них може вмістити до 10 осіб) стануть ідеальним місцем для зустрічі гостей та обговорення деталей. Готель надає послуги організації кава-брейків, обідів, вечері, бенкетів та фуршетів під час заходів.

Особливі пропозиції: номери для людей з обмеженими можливостями, діти до 13 років проживають і харчуються безкоштовно, допускається розміщення з домашніми тваринами.

## 1.2. Ресурсні можливості та внутрішні умови функціонування.

Вихідна позиція готелю щодо екологізації спирається на корпоративні стандарти InterContinental Hotels Group (IHG) та практики ресурсоефективності у щоденній діяльності. За наданими даними менеджмент готелю (Додаток Ж):

- організовує щомісячний аудит споживання електроенергії, газу, води та інших ресурсів;
- проводить аналіз використання ресурсів і планує покращення;
- системно навчає управлінський склад і персонал питанням екологізації (тренінги, інструктажі);
- реалізує підхід постійного вдосконалення процесів екологізації.

Внутрішні умови функціонування готелю підсилюються наявністю міжнародної екологічної сертифікації. У 2024 році Holiday Inn Kyiv офіційно отримав міжнародний сертифікат Green Key як підтвердження відповідності

визначеним екологічним критеріям і результат системної роботи персоналу: управління впливом на довкілля, скорочення споживання води та енергії, управління відходами, корпоративна соціальна відповідальність (corporate social responsibility) та підтримка інклюзивної культури.

Отримання сертифіката узгоджується з корпоративною програмою сталого розвитку IHG «Подорож у завтрашній день» (Journey to Tomorrow), що задає рамку для планування та реалізації екологічних практик у межах операційної, інвестиційної та фінансової діяльності (Додаток Н).

### 1.3. Зовнішні ризики та обмеження.

Готель Holiday Inn Kyiv розташований у фінансовому районі Києва за 8 хвилин пішки від станції метро, за 3 км від Софійського собору та за 6 км від Національного ботанічного саду. Умови функціонування готелю в м. Київ характеризуються: високою залежністю сервісної якості від безперервності енергопостачання (номерний фонд, ресторан, конференц-обслуговування, інженерні системи), ризиками аварійних і планових відключень електроенергії та необхідністю забезпечення безпеки гостей і персоналу, підвищенням тарифів на енергоносії та обмеженням можливості економії через зниження стандартів комфорту, підвищені вимоги до стійкості інфраструктури та кризової готовності (пошкодження готелю ракетою у 2024 р).

### 1.4. Початкові параметри витрат на ресурси та ефект від упроваджених заходів.

Оцінювання результатів упровадження заходів з ресурсоефективності та екологізації у готелі Holiday Inn Kyiv здійснюється за підходом «ефект через контрольні індикатори». У межах цього підходу ефект фіксується через зміни у режимах споживання ресурсів, організації процесів, управлінських процедурах контролю та застосованих технологічних рішеннях, які впливають на енергоефективність і ресурсоспоживання без зниження стандартів комфорту.

Такий спосіб подання результатів є методично виправданим для мережевих готелів, у яких управління ресурсами інтегроване у корпоративні стандарти, а результати реалізованих заходів відображаються через внутрішні системи моніторингу, процедурні зміни та підтвердження відповідності екологічним



критеріям. Відповідно, у кейсі основний акцент зроблено на контрольних індикаторах, питомих характеристиках режимів роботи та описі технологічних і організаційних змін, що формують досягнутий ефект (розділ 3.5 методики).

1.5. Додаткові ефекти, що впливають на ресурсні можливості підприємства.

За наданою інформацією (Додаток Ж), у межах забезпечення безперервності функціонування та безпеки гостей і персоналу готель забезпечує:

- наявність укриття для проведення подій;
- функціонування резервного джерела електроживлення (генератора) для підтримання роботи ключових сервісів у разі відключень;
- сервісну інфраструктуру для бізнес-подій.

2. Ситуаційна управлінська задача: полягає у виборі та формалізації такої моделі функціонування готельного підприємства в місті Київ, яка забезпечує одночасно: економічну життєздатність в умовах зростання вартості енергоносіїв, інфраструктурну та безпекову стійкість в умовах ризиків відключень електроенергії та загроз воєнного характеру, відповідність корпоративним стандартам InterContinental Hotels Group та вимогам міжнародної екологічної сертифікації Green Key.

Отже, основне управлінське питання полягає в тому, як готель може працювати в умовах підвищених ризиків і ресурсних обмежень, зберігаючи конкурентоспроможність та підтверджуючи статус відповідального бізнесу через відповідність міжнародним екологічним стандартам.

3. Аналітичний блок процесів екологізації діяльності готелю.

Аналіз наявних і потенційних процесів екологізації господарської діяльності Holiday Inn Kyiv здійснено за напрямками: енергоефективність, раціональне використання водних ресурсів, управління ресурсами і відходами, екологічна комунікація та залучення гостей і персоналу до екопрактик.

3.2. Раціональне використання водних ресурсів.

Впроваджені практики водозбереження включають: водозберігаючі змішувачі, унітази та душові кабінки; модернізацію душових насадок і кранів з аераторами; програму повторного використання рушників і постільної білизни.

Приклад вимірюваного ефекту: зниження норми використання води в душі до 6 л/люд·хв порівняно з попередніми 10-12 л/люд·хв.

### 3.3. Управління ресурсами та відходами [143; 155].

Управління ресурсами та відходами має комплексний характер і охоплює: програму зменшення обсягу харчових відходів; адаптацію формату сніданків у періоди низького завантаження (персоніфіковані сніданки замість шведського столу) для зниження втрат продуктів; пожертвування надлишку їжі; програму пожертвування мила й туалетно-косметичних засобів; перехід від мініатюрних пластикових засобів до стаціонарних диспенсерів; використання багаторазових контейнерів для туалетно-косметичних засобів; використання харчових контейнерів і столових приборів, які можна компостувати; відмову від харчових контейнерів із пінопласту; відмову від одноразових пластикових соломок; безпечне поводження з небезпечними речовинами; безпечну утилізацію електроніки, акумуляторів і лампочок.

### 3.4. Екологічна комунікація та залучення гостей і персоналу [143; 155].

Організаційна складова екологізації включає: системне навчання менеджменту та персоналу; регулярні тренінги та інструктажі; внутрішній контроль виконання ресурсозберігаючих практик через аудит і аналіз; політику відповідальних закупівель; використання продуктів місцевого виробництва; наявність вегетаріанських і веганських страв у меню.

### 3.5. Результативність операційних процесів екологізації [143].

Оскільки у наданих матеріалах відсутній зведений фінансовий показник економії у гривнях, результативність процесів екологізації фіксується через конкретні індикатори ефекту: водозбереження: 6 л/люд·хв замість 10-12 л/люд·хв; енергоефективність кухонних процесів: зниження витрат електроенергії орієнтовно у 2 рази після переходу на індукційні плити; модернізація вентиляції й опалення з переходом на ЕС-двигуни та систему керування за даними датчиків якості повітря забезпечує потенціал економії електроенергії до 50%.

Такий спосіб оцінювання відповідає підходу «ефект через контрольні індикатори» та дозволяє зафіксувати практичну результативність упроваджених заходів в умовах обмеженої публічної фінансової інформації.

#### 4. Формування альтернатив управлінських рішень.

На основі аналітичного блоку сформовано альтернативи управлінських рішень щодо подальшого розвитку процесів екологізації діяльності Holiday Inn Kyiv з урахуванням економічних, безпеково-інфраструктурних та корпоративно-стандартизаційних чинників.

##### 4.1. Альтернатива 1: підтримуюча модель функціонування (адаптаційна).

Передбачає збереження і поступове вдосконалення наявних процесів екологізації без суттєвого розширення інвестиційної складової. Основний акцент робиться на: масштабуванні операційних заходів енерго- та водозбереження; посиленні внутрішнього аудиту ресурсоспоживання; стандартизації процедур скорочення відходів; підвищенні дисципліни виконання корпоративних екологічних вимог; підтриманні відповідності критеріям Green Key.

Очікуваний результат: стабілізація витрат, збереження сертифікації, підвищення керованості процесів без значного інвестиційного навантаження.

Обмеження: модель не забезпечує суттєвого підвищення енергетичної автономності та стійкості до довготривалих інфраструктурних ризиків.

##### 4.2. Альтернатива 2: модель інфраструктурної стійкості.

Передбачає посилення інвестиційної складової з акцентом на енергетичну автономність та безперервність критичних систем. У межах наявної інфраструктури стійкість уже підкріплюється: наявністю резервного джерела електроживлення (генератора); використанням конференц-залів, розташованих в укритті, що дозволяє зберігати подієву функцію під час повітряної тривоги.

Подальший розвиток може включати модернізацію інженерних систем, підвищення рівня автоматизації управління енергоспоживанням і розширення резервних потужностей.

Очікуваний результат: підвищення інфраструктурної і безпекової стійкості підприємства, зниження ризику зупинки операційної діяльності.

Обмеження: значне інвестиційне навантаження і подовжений період окупності.

#### 4.3. Альтернатива 3: інтегрована модель відповідального бізнесу.

Передбачає поєднання операційної ефективності, інфраструктурної стійкості та активної екологічної позиції. У цій моделі екологізація розглядається як інструмент зниження витрат і як складова довгострокової бізнес-моделі.

Основні напрями:

- інвестиції в енергетичну стійкість із одночасним підвищенням ресурсоефективності;
- поглиблення екологічних практик відповідно до вимог Green Key;
- інтеграція екологічної комунікації у позиціонування готелю;
- використання статусу сертифікованого підприємства як конкурентної переваги на ринку бізнес-подій.

Очікуваний результат: формування моделі комплексної стійкості, що забезпечує одночасно економічну ефективність, безпекову готовність і відповідність міжнародним стандартам.

#### 5. Критерії оцінювання альтернатив.

Оцінювання сформованих альтернатив впровадження процесів екологізації діяльності Holiday Inn Kyiv здійснюється за такими ознаками:

Економічний критерій – ознака економічної доцільності альтернативи (витрати, ресурсні потреби, очікуваний ефект).

Операційні заходи забезпечили зниження питомого споживання води (6 л/люд·хв замість 10-12 л/люд·хв) та скорочення енерговитрат у кухонному блоці орієнтовно у 2 рази.

Операційний критерій – ознака збереження стабільності операційних процесів і якості готельних послуг.

Готель має номерний фонд 208 номерів і забезпечує проведення ділових і урочистих заходів, тому безперервність інженерних систем і сервісів є необхідною умовою функціонування.

Адаптаційний критерій – ознака відповідності альтернативи ресурсним можливостям підприємства і зовнішнім умовам функціонування.

## 6. Обґрунтування вибору управлінського рішення.

За результатами порівняльного аналізу альтернатив обґрунтованим управлінським рішенням є поетапна модель екологізації діяльності готельного підприємства Holiday Inn Kyiv, яка передбачає:

- впровадження операційних еко-заходів для швидкого зменшення споживання ресурсів і поточних витрат;
- подальший перехід до інвестиційних процесів екологізації, спрямованих на підвищення енергетичної стійкості та безперервності діяльності.

Реалізація цієї моделі здійснюється з урахуванням корпоративних стандартів InterContinental Hotels Group і вимог міжнародної екосертифікації Green Key, що визначають процедурні вимоги, контроль і очікувані результати.

Таким чином, вибір поетапної моделі забезпечує поєднання економічної доцільності, операційної стабільності та адаптації до зовнішніх ризиків.

## 7. Узагальнення результатів ситуаційного аналізу.

За результатами ситуаційного аналізу сформовано альтернативи управлінських рішень:

Альтернатива 1 (операційна) – масштабування операційних процесів екологізації (енерго- та водозбереження, управління ресурсами, скорочення одноразового пластику, оптимізація харчового блоку, навчання персоналу) як базового інструмента зниження витрат і підвищення керованості ресурсоспоживання.

Альтернатива 2 (інвестиційна) – перехід до інвестиційних процесів екологізації з акцентуванням на енергетичну стійкість і безперервність діяльності, з опорою на вже наявні елементи інфраструктурної стійкості (генератор, конференц-зали в укритті).

На основі визначених критеріїв оцінювання обґрунтовано доцільність поетапної моделі екологізації, що поєднує обидві альтернативи.

Етап 1 – реалізація операційних процесів екологізації як стабілізаційної бази з фіксацією вимірюваних індикаторів ефекту (зниження питомого споживання води, скорочення енерговитрат, оптимізація управління відходами).

Етап 2 – перехід до інвестиційних процесів екологізації, спрямованих на підвищення енергетичної стійкості, з обов'язковим кількісним оцінюванням економічної та екологічної ефективності конкретних проєктів.

Реалізація поетапної моделі здійснюється в межах корпоративних стандартів InterContinental Hotels Group та вимог міжнародної екологічної сертифікації Green Key, що формують процедурну рамку контролю, моніторингу та підтвердження результатів екологізації.

Узагальнення отриманих результатів ситуаційного аналізу подано у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Порівняння результатів ситуаційного аналізу процесів екологізації  
готельних підприємств

| Показники                                                   | Еталон                                                                                                                                                                                                                      | Адаптивна модель                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                             | Holiday Inn Kyiv (м. Київ)                                                                                                                                                                                                  | ТОВ «Фірма «Надія»» (м. Івано-Франківськ)                                                                                                                                                                |
| Тип моделі екологізації                                     | Нормативно-орієнтована, формалізована, інституційно закріплена                                                                                                                                                              | Внутрішньо сформована, управлінсько-адаптивна                                                                                                                                                            |
| Наявність міжнародної сертифікації                          | Сертифікація Green Key                                                                                                                                                                                                      | Відсутня                                                                                                                                                                                                 |
| Джерело екологічних вимог                                   | Корпоративні стандарти InterContinental Hotels Group та критерії Green Key                                                                                                                                                  | Управлінські рішення власників і менеджменту                                                                                                                                                             |
| Енергоефективність (приклади практик)                       | Енергоефективні системи опалення, вентиляція і кондиціювання; освітлення; термостати; регулярний аудит; модернізація вентиляції з ЕС-двигунами; індукційні плити                                                            | Теплові насоси; рекуперація повітря; інтелектуальна система керування енергоспоживанням з встановленням необхідних датчиків; LED-освітлення з датчиками; внутрішній моніторинг споживання                |
| Рациональне використання водних ресурсів (приклади практик) | Водозберігаючі змішувачі, унітази та душові; аератори; програма повторного використання рушників і постільної білизни                                                                                                       | Водозберігаючі системи (крани, душові насадки); сенсорні змішувачі з датчиками руху в громадських туалетах і на виробництві; інформаційні наліпки/повідомлення для гостей                                |
| Управління ресурсами та відходами (приклади практик)        | Зменшення обсягу харчових відходів; пожертвування надлишку їжі; диспенсери; багаторазові контейнери; компостовані прилади; відмова від пінопласту і одноразового пластику; утилізація електроніки, акумуляторів і лампочок. | Мінімізація одноразового пластику; сортування; біорозкладна упаковка; локальні ланцюги постачання; використання власного виробничо-ресурсного комплексу; робота з харчовими відходами (компост/передача) |

| <i>Продовження табл. 2.16</i>                   |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екологічна комунікація та залучення персоналу   | Системне навчання персоналу; тренінги; внутрішній контроль через аудит і аналіз; відповідальні закупівлі; місцеві продукти; вегетаріанські страви | Інструкції та інструктажі; тренінги; мотиваційні матеріали в підрозділах; внутрішня комунікація щодо енергоносіїв; програма ідей і заохочень |
| Фінансово-екологічна логіка                     | Екологізація як елемент управління витратами і відповідності стандартам                                                                           | Екологізація як інструмент ефективності та оптимізації ресурсів                                                                              |
| Гнучкість моделі                                | Обмежена рамками корпоративних стандартів                                                                                                         | Висока, адаптована до локальних умов                                                                                                         |
| Репрезентативність для України                  | Еталонна модель для великих міських готелів міжнародних мереж                                                                                     | Типова для українських готелів без сертифікації                                                                                              |
| Можливість впровадження практик в інших готелях | Високий (як джерело інституційних орієнтирів)                                                                                                     | Високий (як приклад адаптації без нормативного примусу)                                                                                      |

Джерело: сформовано автором на основі результатів ситуаційного аналізу

Отже, результати ситуаційного аналізу у табл. 2.16 показують, що Holiday Inn Kyiv представляє інституційно закріплену, нормативно-орієнтовану модель, і верифіковану сертифікацією «Зелений Ключ» (Green Key); ТОВ «Фірма «Надія»» відображає управлінсько-адаптивну модель, у якій екологічні практики формуються на основі рішень власників і менеджменту та ресурсної доцільності без міжнародної сертифікації. Таке порівняння показує, які інституційні елементи еталонної моделі можна адаптувати для українських готелів різного масштабу та з різними ресурсними обмеженнями.

Вважаємо, що мету ситуаційного аналізу досягнуто, оскільки на основі поглибленого аналізу реальних практик двох готельних підприємств обґрунтовано управлінські рішення щодо впровадження процесів екологізації з урахуванням конкретних умов їх функціонування. У логіці «еталон – адаптація» визначено відмінності інституційної та управлінсько-адаптивної моделей, зафіксовано головні напрями екологізації (енергоефективність, раціональне використання водних ресурсів, управління ресурсами, відходами, екологічна комунікація) і сформовано поетапну логіку управлінського рішення, що поєднує операційні процеси як базу стабілізації витрат з подальшим переходом до інвестиційних процесів, спрямованих на енергетичну стійкість і безперервність діяльності.

### **2.3. Оцінювання екопозиціювання готельних підприємств як інструменту конкурентної диференціації на ринку готельних послуг України**

Екологічні практики готельних підприємств України дедалі частіше впливають на їх конкурентну позицію і ринкову репутацію, оскільки в концепції сталого розвитку вони розглядаються як складова конкурентоспроможності, що забезпечує ресурсоефективність, прозорість і доказовість результатів, відповідність підходам відповідального ведення бізнесу і підвищення довіри споживачів і партнерів. За таких умов екопозиціювання набуває значення управлінського інструменту конкурентної диференціації на ринку готельних послуг.

Метою підрозділу є здійснення оцінювання екопозиціювання готельних підприємств як інструменту конкурентної диференціації на ринку готельних послуг України.

Для досягнення мети передбачено: уточнити зміст екопозиціювання в системі управління готельним підприємством; обґрунтувати критерії і параметри оцінювання екопозиціювання; проаналізувати зв'язок між рівнем екопозиціювання та конкурентною позицією готельних підприємств в умовах фрагментованого ринку.

Екологічні практики готельних підприємств важливі не лише як внутрішні рішення щодо ресурсозбереження, а і як чинник ринкового позиціювання. У дослідженні увага зосереджена на ринковому вимірі екологічності: як екологічні характеристики інтегруються у систему позиціювання готелю, впливають на сприйняття споживачів і формують конкурентну диференціацію на ринку готельних послуг України.

Оцінювання екопозиціювання у дисертаційному дослідженні розглядається як аналітичний інструмент, що дозволяє поєднати екологічний, управлінський і маркетинговий напрями діяльності готельних підприємств і сформулювати основу для подальшого обґрунтування управлінських рішень у сфері екологізації.



У дослідженні екопозиціювання готельних підприємств трактується не як окрема маркетингова концепція, а як управлінський інструмент конкурентної диференціації, що ґрунтується на інтеграції екологічних практик у бізнес-модель, операційну діяльність і комунікацію бренду. Таке трактування поєднує підходи до позиціювання бренду як формування унікального сприйняття у свідомості споживачів [156] із сучасними концепціями відповідального та сталого бізнесу [157-159].

Екопозиціювання розглядається як управлінський процес формування екологічної репутації готелю, що базується на реальних екологічних діях і доказовості їх результатів. Це принципово відрізняє його від екологічного маркетингу, який зосереджується переважно на комунікації «зелених» характеристик послуг, а також від неправдивих заяв підприємств про «екологічність» (greenwashing), що не мають фактичного підтвердження [157-159]. Ця відмінність дозволяє використовувати екопозиціювання як інструмент зміцнення конкурентних позицій готельних підприємств.

У роботі за базове визначення прийнято таке трактування: екопозиціювання готелю – це стратегічний процес формування конкурентної переваги на основі екологічної цінності бізнесу в межах концепції сталого розвитку, що поєднує реальні екологічні дії, економічні результати і прозору комунікацію бренду з метою підвищення довіри клієнтів, партнерів і суспільства.

Запропоноване розуміння екопозиціювання пройшло апробацію в професійному середовищі під час Всеукраїнського форуму профільних навчальних закладів індустрії гостинності «Нові тренди індустрії гостинності 2025-2026 рр.» та фахових дискусій, на якому було підтверджено його прикладну цінність для готельних підприємств різних організаційних форматів (Додаток Е). Результати обговорень вказують на те, що екопозиціювання сприймається учасниками ринку як інструмент, здатний одночасно впливати на вибір споживачів, партнерську привабливість і внутрішні управлінські рішення.

У зв'язку з цим подальший аналіз зосереджено на оцінюванні екопозиціювання як інструменту конкурентної диференціації готельних

підприємств на ринку готельних послуг України. Для формування аналітичної бази дослідження доцільно порівняти чинники впровадження екопозиціонування в умовах європейської практики та національного ринку готельних послуг.

Формування екопозиціонування у готельному бізнесі країн ЄС відбувається в межах чітко визначеного нормативно-правового поля, яке охоплює екологічну політику, вимоги до сталого фінансування, корпоративної звітності та відповідальності бізнесу. Сукупність цих регуляторних інструментів створює системні умови для інтеграції екологічних практик у конкурентні стратегії готельних підприємств (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Головні чинники впровадження екопозиціонування у готельному бізнесі в умовах європейської практики та їх вплив на конкурентну диференціацію

| № з/п | Основні чинники                               | Зміст характеру змін ринкового середовища                                                                                            | Значення для екопозиціонування готельних підприємств                                                |
|-------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Зміна поведінки туристів                      | Зміщення попиту від ціни й комфорту до сталих і ціннісно орієнтованих характеристик послуг                                           | Формує попит на екологічно відповідальні готелі та посилює роль екопозиціонування як чинника вибору |
| 2.    | Вплив корпоративних клієнтів і MICE-сегменту  | Посилення екологічних і соціальних вимог з боку корпоративних клієнтів                                                               | Екопозиціонування підвищує привабливість готелю для корпоративного сегмента і ділових подорожей     |
| 3.    | Інвестиційні вимоги і доступ до фінансування  | Інвестори, банки, донорські програми надають перевагу підприємствам зі сталими практиками                                            | Наявність екопозиціонування полегшує доступ до грантів, кредитів і міжнародного партнерства         |
| 4.    | Нормативно-правові вимоги                     | Європейський зелений курс, екологічна таксономія та вимоги до звітності зі сталого розвитку формують нові правила прозорості бізнесу | Екопозиціонування стає інструментом адаптації готелів до нормативної обов'язковості сталих практик  |
| 5.    | Репутаційний ефект і пріоритет вибору клієнта | Репутація відповідального бізнесу безпосередньо впливає на рейтинги, відгуки споживачів (гостей) і рішення про бронювання            | Екопозиціонування підсилює довіру клієнтів і забезпечує нематеріальну конкурентну перевагу          |

Джерело: згруповано за даними [60-74]

Отримані результати свідчать, що в країнах ЄС екологічна відповідальність готельного бізнесу виступає елементом репутаційного позиціонування та

інструментом забезпечення відповідності регуляторним вимогам і доступу до фінансових ресурсів.

Водночас функціонування екопозиціювання в Україні відбувається в інших інституційних умовах. Нормативно-правове забезпечення екологізації господарської діяльності готельних підприємств перебуває на етапі формування та адаптації до європейських підходів, що зумовлює відмінності у механізмах впровадження екологічних практик. Наявні законодавчі та стратегічні документи мають фрагментарний характер і не формують єдиної системи обов'язкових вимог для готельного бізнесу, проте визначають вектор подальшої гармонізації з нормами ЄС [76-95] (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Ринкові та інституційні чинники впровадження екопозиціювання в готельному бізнесі України

| № з/п | Основний чинник                               | Зміст і характер змін ринкового середовища                                                                                                           | Значення для екопозиціювання готельних підприємств                                                                                        |
|-------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Зміна поведінки туристів                      | Попит формується під впливом безпекових чинників, доступності та довіри, при зростанні уваги до екологічності як додаткової, а не ключової цінності  | Екопозиціювання виконує підтримувальну роль, посилюючи лояльність та довіру клієнтів, але не замінює базові критерії вибору               |
| 2.    | Вплив корпоративних клієнтів і MICE-сегменту  | Корпоративний попит відновлюється нерівномірно; екологічні вимоги формуються переважно міжнародними компаніями і донорами                            | Екопозиціювання стає конкурентною перевагою для готелів, орієнтованих на міжнародні заходи, партнерства та франчайзингові мережі          |
| 3.    | Інвестиційні вимоги і доступ до фінансування  | Доступ до фінансування обмежений; грантові та донорські програми частіше орієнтовані на проекти зі сталими та соціально відповідальними компонентами | Екопозиціювання використовується як аргумент залучення зовнішньої підтримки та міжнародних програм, а не як стандартна умова фінансування |
| 4.    | Нормативно-правові вимоги                     | Нормативна обов'язковість екологічних стандартів має фрагментарний характер                                                                          | Екопозиціювання виконує випереджувальну функцію підготовки готелів до майбутньої гармонізації з європейськими вимогами                    |
| 5.    | Репутаційний ефект і пріоритет вибору клієнта | Репутація відповідального бізнесу формується через поєднання екологічних, соціальних і громадянсько-відповідальних практик                           | Екопозиціювання посилює імідж соціально-відповідального готелю та диференціює його на внутрішньому ринку                                  |

Джерело: авторська розробка

Аналіз чинників упровадження екопозиціювання в українському готельному бізнесі показує, що в національних умовах воно має переважно адаптивний і підтримувальний характер. На відміну від європейської практики, екопозиціювання в Україні не є нормативно обов'язковим, проте використовується як інструмент формування довіри, підвищення репутаційної стійкості та залучення міжнародних партнерств у період економічної невизначеності.

Порівняльний аналіз європейської та української практики впровадження екопозиціювання показує, що за спільної ринкової логіки його функціональна роль суттєво відрізняється залежно від інституційного середовища. У країнах ЄС екопозиціювання виконує системну регуляторно-економічну функцію, а в Україні набуває формату стратегічної адаптації та випереджувальної підготовки готельних підприємств до майбутньої гармонізації з європейськими стандартами.

Важливо підкреслити, що вже сьогодні екопозиціювання забезпечує практичні конкурентні вигоди для готельного бізнесу України. На міжнародних і національних платформах онлайн-бронювання екологічні практики дедалі частіше відображаються у вигляді позначок, фільтрів або інформаційних блоків, що підвищує видимість готелю та спрощує вибір для споживачів, орієнтованих на відповідальне споживання. У результаті екопозиціювання з формальної характеристики перетворюється на практичний інструмент, який впливає на вибір готелю і рішення про бронювання, у переважній більшості з боку іноземних гостей і споживачів, орієнтованих на сталі практики.

Наступний етап дослідження спрямований на деталізацію практичних інструментів екопозиціювання готельних підприємств.

Система практичних інструментів екопозиціювання представлена на рис. 2.20.

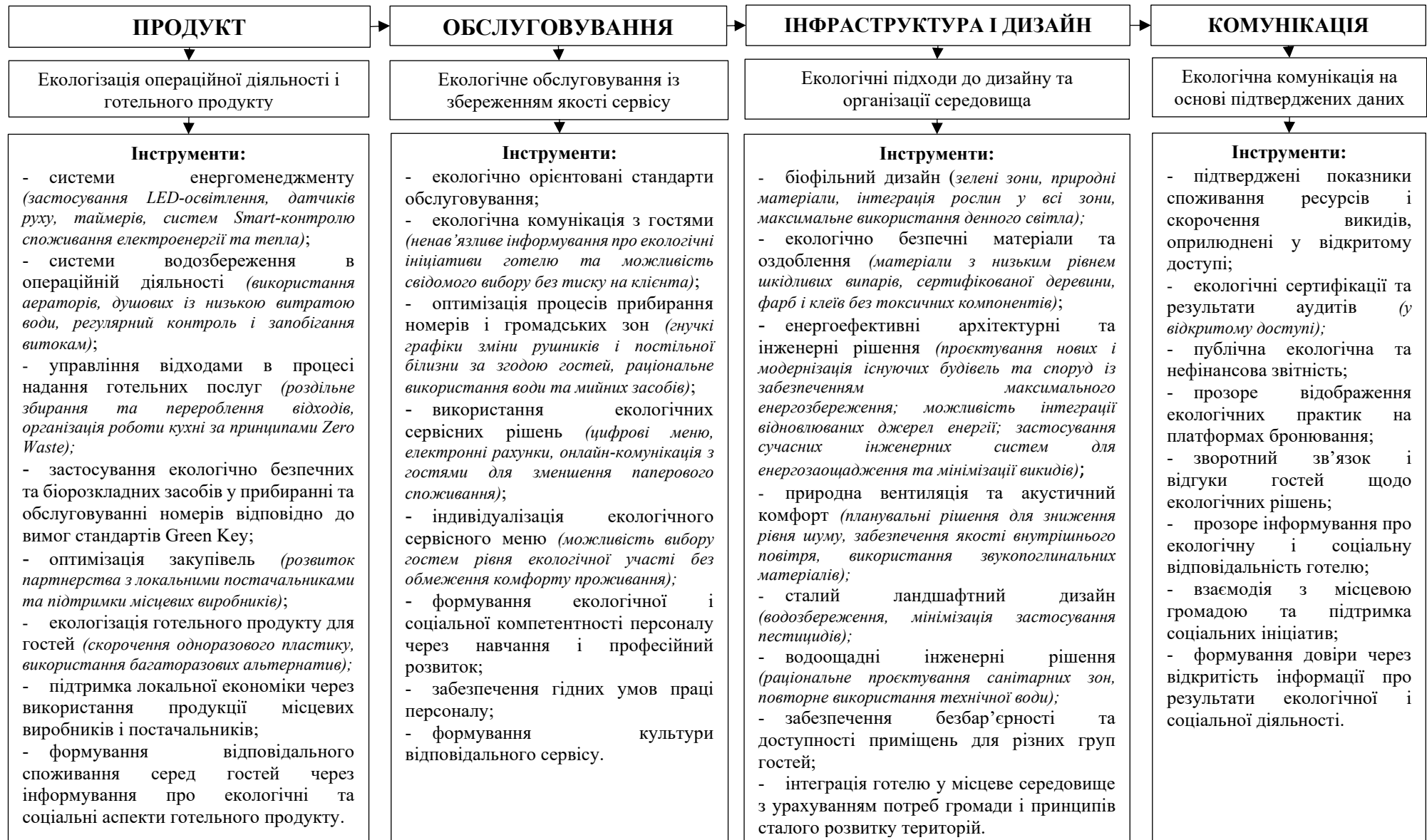


Рис. 2.20. Система практичних інструментів екопозиціювання готельних підприємств України (власна розробка)

Узагальнення представленої на системи практичних інструментів екопозиціювання (рис. 2.20) засвідчує, що її ефективність забезпечується лише за умови комплексного поєднання екологізації операційної діяльності і готельного продукту, екологічного обслуговування, екологічних підходів до дизайну та організації середовища готелю і доказової екологічної комунікації. Запропонована система дозволяє трансформувати екопозиціювання з окремих екоініціатив в інструмент формування стійкої конкурентної диференціації готельних підприємств.

Узагальнення практичних інструментів екопозиціювання дає змогу перейти до побудови цілісної моделі, яка відображає взаємозв'язок між ключовими компонентами екопозиціювання готелю (рис. 2.21).

У результаті дослідження розроблено стратегічну п'ятикомпонентну модель екопозиціювання готелю, яка забезпечує системне відображення процесу екологізації діяльності готельних підприємств через послідовну реалізацію таких компонентів: екоідентичність бренду – екологізація операційної діяльності – економічна результативність – комунікація – сертифікація та екологічна відповідальність.

Запропонована модель формує цілісну управлінську логіку інтеграції екологічного виміру в діяльність готелю в умовах економічної невизначеності та ґрунтується на чітких причинно-наслідкових зв'язках між її компонентами: екоідентичність бренду визначає управлінські рішення екологізації операційної діяльності, екологізація операційної діяльності формує економічну результативність, економічна результативність створює доказову основу комунікації, а комунікація підсилює передумови сертифікації та екологічної відповідальності.

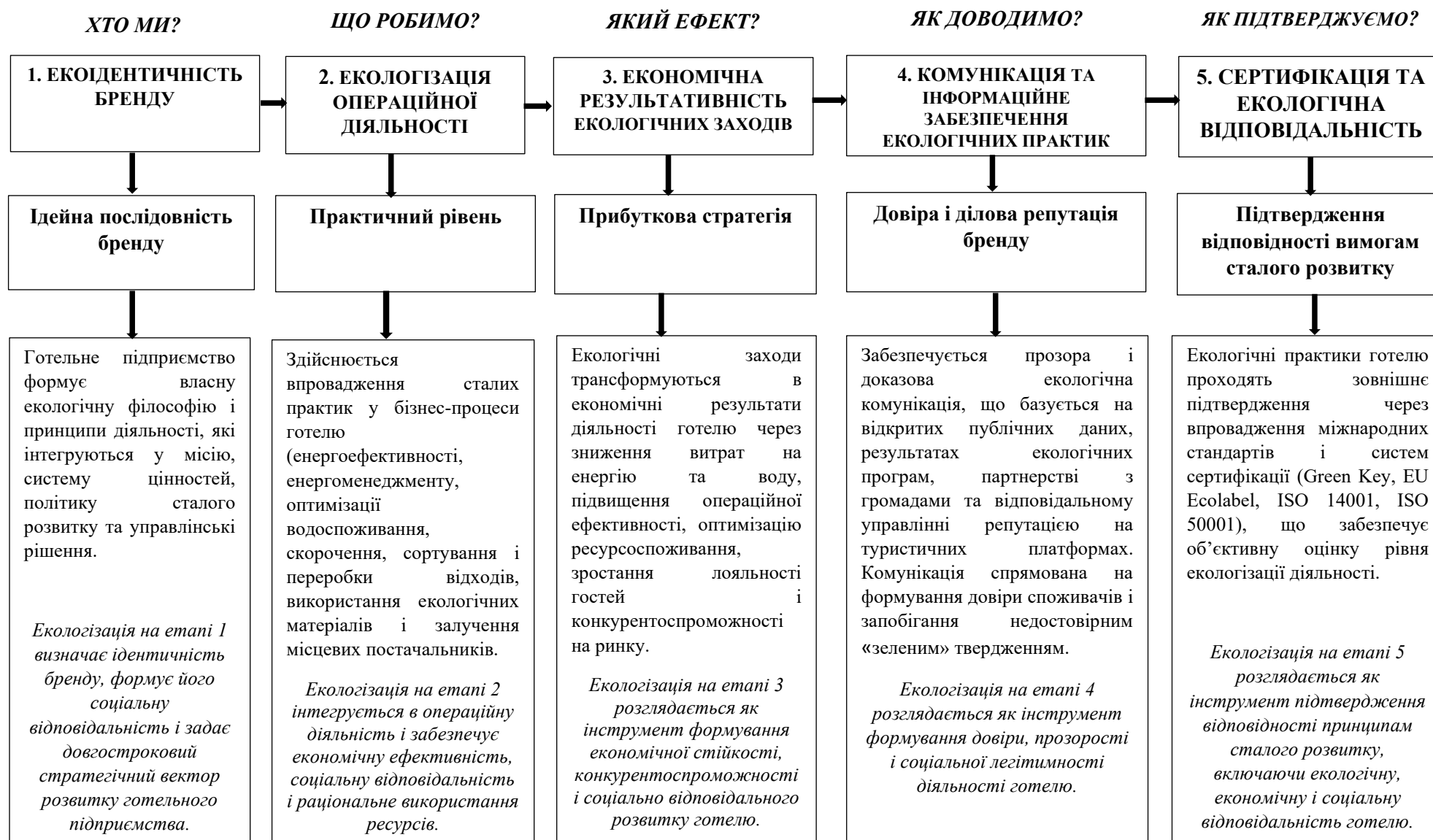


Рис. 2.21. Стратегічна п'ятикомпонентна модель екопозиціонування готелю (власна розробка)

Перший компонент моделі – екоідентичність бренду, що забезпечує формування власної екологічної філософії, принципів діяльності та їх інтеграцію у місію, систему цінностей, політику сталого розвитку та управлінські рішення готельного підприємства. Цей компонент виконує роль фундаменту моделі і визначає спрямованість подальших управлінських рішень. На етапі 1 екологічна складова визначає ідентичність бренду і задає стратегічний вектор розвитку готелю, а саме зміст і характер екологізації операційної діяльності.

Другий компонент – екологізація операційної діяльності, реалізується на практичному рівні шляхом впровадження сталих практик у бізнес-процеси готелю, зокрема у сферах енергоефективності, енергоменеджменту, оптимізації водоспоживання, скорочення, сортування і переробки відходів, використання екологічних матеріалів та залучення місцевих постачальників. Зв'язок між екоідентичністю бренду та екологізацією операційної діяльності забезпечує результативну трансформацію ідейної основи в конкретні управлінські дії, інтегровані у бізнес-процеси готелю. Екологізація на цьому етапі інтегрується в операційну діяльність готельного підприємства і створює передумови для досягнення економічної результативності.

Третій компонент – економічна результативність, орієнтований на формування прибуткової стратегії, де екологічні заходи трансформуються в економічні результати діяльності готелю через зниження витрат на енергію та воду, підвищення операційної ефективності, оптимізацію ресурсоспоживання, зростання лояльності гостей і конкурентоспроможності на ринку. Зв'язок між екологізацією операційної діяльності та економічною результативністю відображає перехід від управлінських рішень до вимірюваних результатів господарської діяльності, що забезпечує результативність екологізації як управлінського процесу. На цьому рівні екологізація використовується як інструмент формування прибутковості готельного підприємства на основі ресурсоефективних рішень і контролю витрат.

Четвертий компонент – спрямований на формування довіри та ділової репутації бренду, забезпечується через прозору і доказову екологічну



комунікацію, який базується на відкритих публічних даних, результатах екологічних програм, партнерстві з громадами та відповідальному управлінні репутацією на туристичних платформах. Зв'язок між економічною результативністю та комунікацією полягає у переході від внутрішніх досягнень готелю до їх зовнішнього підтвердження та представлення зацікавленим сторонам, що підвищує результативність екологізації через посилення довіри та стабілізацію ринкового позиціонування. Комунікація в межах моделі розглядається як управлінська функція доказовості, що забезпечує відтворюваність екологічних практик і контроль їх відповідності фактичним результатам. Екологізація на цьому етапі використовується як інструмент формування довготривалої лояльності гостей через запровадження єдиних вимог до екологічної діяльності готелів та відкритість інформації про її результати.

П'ятий компонент – спрямований на підтвердження відповідності вимогам сталого розвитку, реалізується через зовнішнє підтвердження екологічних практик готелю шляхом впровадження міжнародних стандартів і систем сертифікації. Цей компонент логічно завершує модель, забезпечує об'єктивну оцінку досягнутого рівня екологізації, а також підтверджує відповідність вимогам сталого розвитку в частині екологічних критеріїв. Отримані результати сертифікації та екологічної відповідальності використовуються для уточнення екоідентичності бренду та актуалізації екологізації операційної діяльності, що забезпечує безперервне підвищення результативності екологізації в системі управління готелем.

Практичне значення стратегічної п'ятикомпонентної моделі екопозиціонування готелю полягає у можливості її використання готельними підприємствами України як універсального інструменту стратегічного управління екологізацією, що дозволяє здійснювати поетапне впровадження сталих практик, оцінювати економічні результати екологічних рішень, формувати довіру та ділову репутацію бренду і забезпечувати підтвердження відповідності вимогам сталого розвитку. Модель може застосовуватися як

основа внутрішньої діагностики послідовності реалізації компонентів та планування заходів переходу від першого до п'ятого етапів.

Для України в умовах війни екопозичіювання є особливо значущим, оскільки зменшує залежність готельного бізнесу від енергетичних ризиків, підтримує розвиток локальних громад, формує позитивний міжнародний імідж країни та сприяє інтеграції української гостинності у європейський економічний простір. За таких умов екологізація потребує системного управлінського підходу, здатного поєднати стратегічні наміри, операційні дії та результативність їх реалізації. Тому доцільним є застосування функціонального підходу до моделювання екологізації готельних підприємств, оскільки він дозволяє описати екологізацію як процес із чітко визначеними функціями та управлінськими результатами.

Таким чином, результати оцінювання екопозичіювання створюють методичне підґрунтя для побудови функціональної моделі екологізації готельних підприємств, яка дозволяє перейти до управлінського моделювання процесів екологізації.

Здійснимо обґрунтування доцільності застосування функціонального підходу до моделювання процесів екологізації готельних підприємств. Екологізація діяльності готельних підприємств є багатокomпонентним процесом, і тому доцільно застосувати функціональний підхід до моделювання, який дає змогу подати екологізацію як систему взаємопов'язаних функцій, управлінських впливів і результатів. За умов обмеженості статистичної інформації на ринку готельних послуг України в період невизначеності цей підхід дозволяє формалізувати логіку процесів без потреби залучення великих масивів даних.

У дослідженні функціональна модель використовується як інструмент системного аналізу та обґрунтування процесів екологізації господарської діяльності готельних підприємств, що забезпечує поєднання екологічних і економічних ефектів без необхідності залучення значних масивів емпіричних даних. Запропоновану стратегічну п'ятикомпонентну модель екопозичіювання готельних підприємств (рис. 2.21) трансформовано з концептуального рівня у функціональну модель екологізації

господарської діяльності, що забезпечує формалізоване подання взаємодії компонентів і результативності у єдиній керованій системі.

Функціональні моделі широко застосовуються в економічному регулюванні, коли на поведінку об'єкта («вихід») впливають шляхом зміни «входу» [198, с. 62].

Згідно з моделюванням в межах системного підходу, функціональна модель використовується для перетворення вхідних параметрів системи у результати, які відображають її поведінку, ефективність та відповідність поставленим цілям. Результатом функціональної моделі є формалізований опис вихідних параметрів системи, отриманих унаслідок перетворення вхідних ресурсів, управлінських впливів та обмежень, що забезпечує можливість оцінювання ефективності функціонування системи, прогнозування результатів її діяльності та обґрунтування управлінських рішень щодо її оптимізації [199].

Формальне подання функціональної моделі передбачає здійснення операцій кожного її компонента як функції, що перетворює набір вхідних параметрів під впливом управлінських рішень і зовнішніх обмежень у вихідні результати :

$$y_i = f_i(x_i, u_i, r_i), \quad i = 1 \dots 5, \quad (2.2)$$

де

$x_i$  – вектор вхідних параметрів  $i$ -го компонента;

$u_i$  – вектор управлінських рішень  $i$ -го компонента;

$r_i$  – вектор зовнішніх обмежень  $i$ -го компонента;

$y_i$  – вектор вихідних результатів та ефектів функціонування  $i$ -го компонента.

Змістовне наповнення зазначених елементів у п'ятикомпонентній моделі екопозиціонування уточнюється таким чином:

Компонент 1. Екоідентичність бренду. Вхідні параметри ( $x_1$ ) включають цінності та місію бренду, вихідну бренд-архітектуру, наявність екологічних пріоритетів у стратегії, характеристики цільових аудиторій та очікування стейкхолдерів. Управлінські рішення ( $u_1$ ) охоплюють формування екологічної політики, постановку стратегічних цілей сталості, визначення стандартів поведінки персоналу та включення екологічних критеріїв у корпоративні

положення. Зовнішні обмеження ( $r_i$ ) задаються нормативною обов'язковістю, вимогами ринку, репутаційними ризиками, фінансовими і кадровими можливостями підприємства. Вихідні результати ( $y_1$ ) проявляються у сформованій екологічній ідентичності, узгодженій системі цінностей, визначених цілях і правилах екологізації як базі для подальших управлінських дій.

Компонент 2. Екологізація операційної діяльності. Вхідні параметри ( $x_2$ ) характеризують поточні процеси споживання ресурсів, структуру витрат ресурсів, технологічний стан інфраструктури, практики закупівель і поводження з відходами. Управлінські рішення ( $u_2$ ) включають впровадження ресурсоефективних технологій, зміну операційних стандартів, навчання персоналу, контроль постачальників і створення систем внутрішнього моніторингу. Зовнішні обмеження ( $r_i$ ) формуються бюджетом, технічними лімітами, доступністю технологій, безпековими умовами функціонування, вимогами санітарних і технологічних положень. Вихідні результати ( $y_2$ ) відображаються у зниженні ресурсоемності процесів, поліпшенні екологічних показників діяльності та підвищенні керованості операційних практик.

Компонент 3. Економічна результативність екологічних заходів. Вхідні параметри ( $x_3$ ) включають інвестиційні і поточні витрати на екологічні заходи, вихідні фінансові показники діяльності, структуру доходів, параметри попиту та цінової політики. Управлінські рішення ( $u_3$ ) охоплюють вибір портфеля екозаходів, пріоритет інвестицій, управління витратами, формування тарифів з урахуванням екопереваг та обґрунтування економічної доцільності. Зовнішні обмеження ( $r_i$ ) задаються платоспроможним попитом, інфляційними та енергетичними ризиками, умовами фінансування і нестабільністю ринку в період воєнних дій. Вихідні результати ( $y_3$ ) включають економічний ефект у вигляді оптимізації витрат, приросту доходів і підвищення ефективності, а також зростання інвестиційної привабливості екологічних рішень.

Компонент 4. Комунікація та інформаційне забезпечення екологічних практик. Вхідні параметри ( $x_4$ ) характеризують наявні канали комунікації, рівень інформованості клієнтів (гостей) і персоналу, якість даних щодо екологічних

результатів і репутаційний профіль підприємства. Управлінські рішення ( $u_4$ ) включають побудову комунікаційної політики екопозичування, стандарти розкриття інформації, створення доказової бази екопрактик та управління взаємодією зі стейкхолдерами. Зовнішні обмеження ( $r_i$ ) визначаються ризиками недобросовісних «зелених» практик, обмеженнями маркетингового бюджету, інформаційними ризиками в умовах кризового середовища. Вихідні результати ( $y_4$ ) проявляються у зростанні довіри споживача, впізнаваності екологічних переваг і зміцненні ділової репутації бренду.

Компонент 5. Сертифікація та екологічна відповідальність. Вхідні параметри ( $x_5$ ) включають відповідність операційних процесів критеріям міжнародних систем екологічного маркування, наявність підтверджувальних документів і результатів аудитів та готовність персоналу до процедур контролю. Управлінські рішення ( $u_5$ ) охоплюють вибір системи сертифікації, підготовку підприємства до аудиту, забезпечення регулярного моніторингу і коригувальних дій та інтеграцію вимог сертифікації в управлінські положення. Зовнішні обмеження ( $r_i$ ) визначаються вартістю сертифікації, доступністю консультативної підтримки, кадровими ресурсами, змінами вимог сертифікаційних систем та зовнішнім інституційним середовищем. Вихідні результати ( $y_5$ ) проявляються у зовнішньо підтвердженій відповідності екологічним критеріям.

Таким чином, реалізація функцій кожного з компонентів п'ятикомпонентної моделі забезпечує формування керованої системи, у якій кожен компонент має визначені параметри входу, управління та виходу, а їх сукупна взаємодія створює основу для інтегрального оцінювання рівня екологізації. Функціональне наповнення компонентів моделі здійснено шляхом визначення для кожного з них вхідних параметрів  $x_i = \{x_{i,1}, x_{i,2}, \dots, x_{i,k_i}\}$ , управлінських рішень  $u_i = \{u_{i,1}, u_{i,2}, \dots, u_{i,l_i}\}$ , зовнішніх обмежень  $r_i = \{r_{i,1}, r_{i,2}, \dots, r_{i,m_i}\}$  та вихідних результатів  $y_i = \{y_{i,1}, y_{i,2}, \dots, y_{i,n_i}\}$ , де  $k_i, l_i, m_i, n_i$  – кількість елементів відповідно у векторах  $x_i, u_i, r_i$  та  $y_i$  для  $i$ -го компонента.

Узагальнені результати подано в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Формалізація компонентів функціональної моделі екологізації готельних підприємств**

| Вхідні параметри $x_i$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Управлінські рішення $u_i$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Зовнішні обмеження $r_i$                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Вихідні результати та ефекти $y_i$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Екоідентичність бренду (компонент <math>i=1</math>)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| $x_1 = \{x_{1,1}, x_{1,2}, \dots, x_{1,k1}\}$ ,<br>де $k_1 = 7$ :<br>$x_{1,1}$ – місія;<br>$x_{1,2}$ – цінності;<br>$x_{1,3}$ – позиціонування;<br>$x_{1,4}$ – наявність та якість екологічної політики;<br>$x_{1,5}$ – очікування стейкхолдерів;<br>$x_{1,6}$ – характеристика цільових сегментів;<br>$x_{1,7}$ – поточний репутаційний профіль.    | $u_1 = \{u_{1,1}, u_{1,2}, \dots, u_{1,l1}\}$ ,<br>де $l_1 = 5$<br>$u_{1,1}$ – формування екологічної політики;<br>$u_{1,2}$ – постановка цілей екологізації;<br>$u_{1,3}$ – затвердження внутрішніх стандартів поведінки персоналу;<br>$u_{1,4}$ – інтеграція екологічних вимог у корпоративні положення;<br>$u_{1,5}$ – визначення основних показників сталості.     | $r_1 = \{r_{1,1}, r_{1,2}, \dots, r_{1,m1}\}$ ,<br>де $m_1 = 5$<br>$r_{1,1}$ – нормативна обов'язковість;<br>$r_{1,2}$ – репутаційні ризики;<br>$r_{1,3}$ – обмеженість бюджету і кадрових ресурсів;<br>$r_{1,4}$ – специфіка попиту в умовах економічної невизначеності;<br>$r_{1,5}$ – інституційні обмеження ринку. | $y_1 = \{y_{1,1}, y_{1,2}, \dots, y_{1,n1}\}$ ,<br>де $n_1 = 4$<br>$y_{1,1}$ – сформована екологічна ідентичність бренду;<br>$y_{1,2}$ – узгоджені стратегічні пріоритети розвитку;<br>$y_{1,3}$ – прийняті стандарти і правила екологізації;<br>$y_{1,4}$ – готовність готельного підприємства до реалізації екологічних ініціатив.                                        |
| <i>Екологізація операційної діяльності (компонент <math>i=2</math>)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| $x_2 = \{x_{2,1}, x_{2,2}, \dots, x_{2,k2}\}$ ,<br>де $k_2 = 5$<br>$x_{2,1}$ – поточна ресурсоемність процесів (енергія, вода);<br>$x_{2,2}$ – технологічний стан номерного фонду та інфраструктури;<br>$x_{2,3}$ – практика закупівель;<br>$x_{2,4}$ – система поводження з відходами;<br>$x_{2,5}$ – рівень екологічних компетентностей персоналу. | $u_2 = \{u_{2,1}, u_{2,2}, \dots, u_{2,l2}\}$ ,<br>де $l_2 = 6$<br>$u_{2,1}$ – впровадження ресурсоефективних технологій;<br>$u_{2,2}$ – зміна операційних стандартів;<br>$u_{2,3}$ – навчання персоналу;<br>$u_{2,4}$ – управління постачальниками;<br>$u_{2,5}$ – внутрішній моніторинг і контроль;<br>$u_{2,6}$ – оптимізація процесів (прання, прибирання, кухня). | $r_2 = \{r_{2,1}, r_{2,2}, \dots, r_{2,m2}\}$ ,<br>де $m_2 = 5$<br>$r_{2,1}$ – бюджетні ліміти;<br>$r_{2,2}$ – технічні обмеження будівлі;<br>$r_{2,3}$ – доступність технологій;<br>$r_{2,4}$ – вимоги санітарних норм і безпеки;<br>$r_{2,5}$ – ризики воєнного періоду (енергетичні, логістичні).                   | $y_2 = \{y_{2,1}, y_{2,2}, \dots, y_{2,n2}\}$ ,<br>де $n_2 = 5$<br>$y_{2,1}$ – зниження ресурсоемності операційних процесів;<br>$y_{2,2}$ – скорочення обсягів відходів;<br>$y_{2,3}$ – підвищення керованості екологічних процесів;<br>$y_{2,4}$ – стабілізація якості послуг за екологічними стандартами;<br>$y_{2,5}$ – операційна результативність екологічних заходів. |
| <i>Економічна результативність екологічних заходів (компонент <math>i=3</math>)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| $x_3 = \{x_{3,1}, x_{3,2}, \dots, x_{3,k3}\}$ ,<br>де $k_3 = 5$<br>$x_{3,1}$ – витрати на екологічні заходи (капітальні та поточні);<br>$x_{3,2}$ – фінансові показники діяльності;<br>$x_{3,3}$ – структура доходів;<br>$x_{3,4}$ – параметри попиту і цінової еластичності;                                                                        | $u_3 = \{u_{3,1}, u_{3,2}, \dots, u_{3,l3}\}$ ,<br>де $l_3 = 6$<br>$u_{3,1}$ – формування пріоритетного портфеля екоінвестицій;<br>$u_{3,2}$ – бюджетування і контроль витрат;<br>$u_{3,3}$ – обґрунтування економічної доцільності заходів;                                                                                                                           | $r_3 = \{r_{3,1}, r_{3,2}, \dots, r_{3,m3}\}$ ,<br>де $m_3 = 5$<br>$r_{3,1}$ – обмеження платоспроможного попиту;<br>$r_{3,2}$ – інфляційні та енергетичні ризики;<br>$r_{3,3}$ – доступ до кредитів і грантів;<br>$r_{3,4}$ – податкові умови;<br>$r_{3,5}$ – невизначеність ринкового середовища.                    | $y_3 = \{y_{3,1}, y_{3,2}, \dots, y_{3,n3}\}$ ,<br>де $n_3 = 4$<br>$y_{3,1}$ – економічний ефект (оптимізація витрат, приріст доходів);<br>$y_{3,2}$ – підвищення ефективності діяльності;<br>$y_{3,3}$ – зміцнення фінансової стійкості;<br>$y_{3,4}$ – зростання інвестиційної                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $x_{3,5}$ – можливості фінансування.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | $u_{3,4}$ – ціноутворення з урахуванням екологічних переваг;<br>$u_{3,5}$ – оцінка економічного ефекту;<br>$u_{3,6}$ – управління ризиками.                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | привабливості екологізації.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <i>Комунікація та інформаційне забезпечення екологічних практик (компонент <math>i=4</math>)</i>                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| $x_4 = \{x_{4,1}, x_{4,2}, \dots, x_{4,k_4}\},$<br>де $k_4 = 5$<br>$x_{4,1}$ – наявні канали комунікації;<br>$x_{4,2}$ – рівень довіри клієнтів;<br>$x_{4,3}$ – якість даних щодо екологічних результатів;<br>$x_{4,4}$ – прозорість і зміст повідомлень;<br>$x_{4,5}$ – репутаційні активи.                                                              | $u_4 = \{u_{4,1}, u_{4,2}, \dots, u_{4,l_4}\},$<br>де $l_4 = 5$<br>$u_{4,1}$ – формування комунікаційної стратегії екопозиціювання;<br>$u_{4,2}$ – визначення стандартів розкриття інформації;<br>$u_{4,3}$ – створення доказової бази екологічних практик;<br>$u_{4,4}$ – управління взаємодією зі стейкхолдерами;<br>$u_{4,5}$ – антикризові комунікації. | $r_4 = \{r_{4,1}, r_{4,2}, \dots, r_{4,m_4}\},$<br>де $m_4 = 5$<br>$r_{4,1}$ – ризики недобросовісних “зелених” практик;<br>$r_{4,2}$ – обмеження маркетингового бюджету;<br>$r_{4,3}$ – вимоги до достовірності екологічних тверджень;<br>$r_{4,4}$ – інформаційні ризики;<br>$r_{4,5}$ – конкурентний тиск. | $y_4 = \{y_{4,1}, y_{4,2}, \dots, y_{4,n_4}\},$<br>де $n_4 = 5$<br>$y_{4,1}$ – зростання довіри клієнтів і партнерів;<br>$y_{4,2}$ – посилення ділової репутації бренду;<br>$y_{4,3}$ – підвищення впізнаваності екоцінності;<br>$y_{4,4}$ – зміцнення лояльності;<br>$y_{4,5}$ – зниження репутаційних ризиків.                                 |
| <i>Сертифікація та екологічна відповідальність (компонент <math>i=5</math>)</i>                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| $x_5 = \{x_{5,1}, x_{5,2}, \dots, x_{5,k_5}\},$<br>де $k_5 = 5$<br>$x_{5,1}$ – відповідність операційних процесів критеріям міжнародних систем;<br>$x_{5,2}$ – наявність підтверджувальних документів і протоколів;<br>$x_{5,3}$ – результати внутрішнього аудиту;<br>$x_{5,4}$ – готовність персоналу;<br>$x_{5,5}$ – стабільність екологічних процесів. | $u_5 = \{u_{5,1}, u_{5,2}, \dots, u_{5,l_5}\},$<br>де $l_5 = 5$<br>$u_{5,1}$ – вибір системи сертифікації;<br>$u_{5,2}$ – підготовка підприємства до аудиту;<br>$u_{5,3}$ – впровадження коригувальних дій;<br>$u_{5,4}$ – регулярний моніторинг відповідності;<br>$u_{5,5}$ – інтеграція вимог сертифікації в управлінські положення.                      | $r_5 = \{r_{5,1}, r_{5,2}, \dots, r_{5,m_5}\},$<br>де $m_5 = 5$<br>$r_{5,1}$ – вартість сертифікації;<br>$r_{5,2}$ – доступність експертної підтримки;<br>$r_{5,3}$ – зміни вимог сертифікаційних систем;<br>$r_{5,4}$ – кадрові ресурси;<br>$r_{5,5}$ – зовнішні інституційні умови.                         | $y_5 = \{y_{5,1}, y_{5,2}, \dots, y_{5,n_5}\},$<br>де $n_5 = 5$<br>$y_{5,1}$ – зовнішньо підтверджена відповідність екологічним вимогам;<br>$y_{5,2}$ – зростання довіри ринку;<br>$y_{5,3}$ – доступ до “зелених” програм і партнерств;<br>$y_{5,4}$ – посилення конкурентної позиції;<br>$y_{5,5}$ – підвищення прозорості і відповідальності. |

Джерело: власна розробка

У функціональній моделі кожен із п'яти компонентів екологізації розглядається як окрема функція, що перетворює вхідні параметри та управлінські рішення за наявності зовнішніх обмежень у відповідні результати.

Загальний вигляд функціонального опису компонентів подано у формулі (2.2):

У дослідженні до основних компонентів функціональної моделі віднесено: екоідентичність бренду готельного підприємства; екологізацію операційної діяльності; економічну результативність екологічних заходів; комунікацію та

інформаційне забезпечення екологічних практик; сертифікацію та екологічну відповідальність як інструмент зовнішньої верифікації.

Інтеграція компонентів у загальну функціональну модель екологізації готельного підприємства. Окремі результати функціонування компонентів формують інтегральний рівень екологізації господарської діяльності готельного підприємства. У загальному вигляді це може бути подано як агрегована функція:

$$E = F(y_1, y_2, y_3, y_4, y_5) \quad (2.3)$$

де:  $E$  – інтегральний рівень екологізації готельного підприємства.

Запропонована модель має інтегральний характер, оскільки жоден з її компонентів не функціонує ізольовано. Зміна результатів одного компонента впливає на ефективність функціонування інших, що зумовлює необхідність комплексного управління процесами екологізації.

З огляду на обмеженість емпіричної бази функціональна модель екологізації може бути реалізована у декількох варіантах:

- індексна модель оцінювання рівня екологізації;
- економіко-екологічна функція типу «витрати-ефект»;
- динамічна керована модель сценарного характеру.

Запропоновані варіанти дозволяють використовувати моделі як аналітичний та управлінський інструмент навіть за мінімального обсягу доступних даних.

Індексну модель оцінювання рівня екологізації можна записати у такій формі:

$$E = w_1 \cdot I_1 + w_2 \cdot I_2 + w_3 \cdot I_3 + w_4 \cdot I_4 + w_5 \cdot I_5 \quad (2.4)$$

де:

$I_i$  – індекс оцінювання  $i$ -го компонента екологізації;

$w_i$  – ваговий коефіцієнт значущості відповідного компонента.

Економіко-екологічну функцію типу «витрати-ефект» можемо описати з допомогою механізму зворотного зв'язку та управлінської адаптації моделі. У цьому випадку важливою характеристикою цієї функціональної моделі є наявність механізму зворотного зв'язку, який забезпечує її адаптивність у часі:



$$U_{t+1} = u_t + k \cdot (E^{target} - E_t) \quad (2.5)$$

де:

$u_t$  – вектор управлінських рішень у поточному періоді  $t$ ;

$u_{t+1}$  – скоригований вектор управлінських рішень у періоді  $t+1$ ;

$E^{target}$  – цільовий рівень екологізації готельного підприємства;

$E_t$  – фактичний рівень екологізації у періоді  $t$ ;

$k$  – коефіцієнт управлінської чутливості, що відображає швидкість та інтенсивність реагування менеджменту на відхилення від цільового рівня.

Такий механізм дозволяє використовувати модель не лише для аналітичної оцінки стану екологізації, а й як інструмент підтримки стратегічних та операційних управлінських рішень у діяльності готельних підприємств (рис. 2.22).

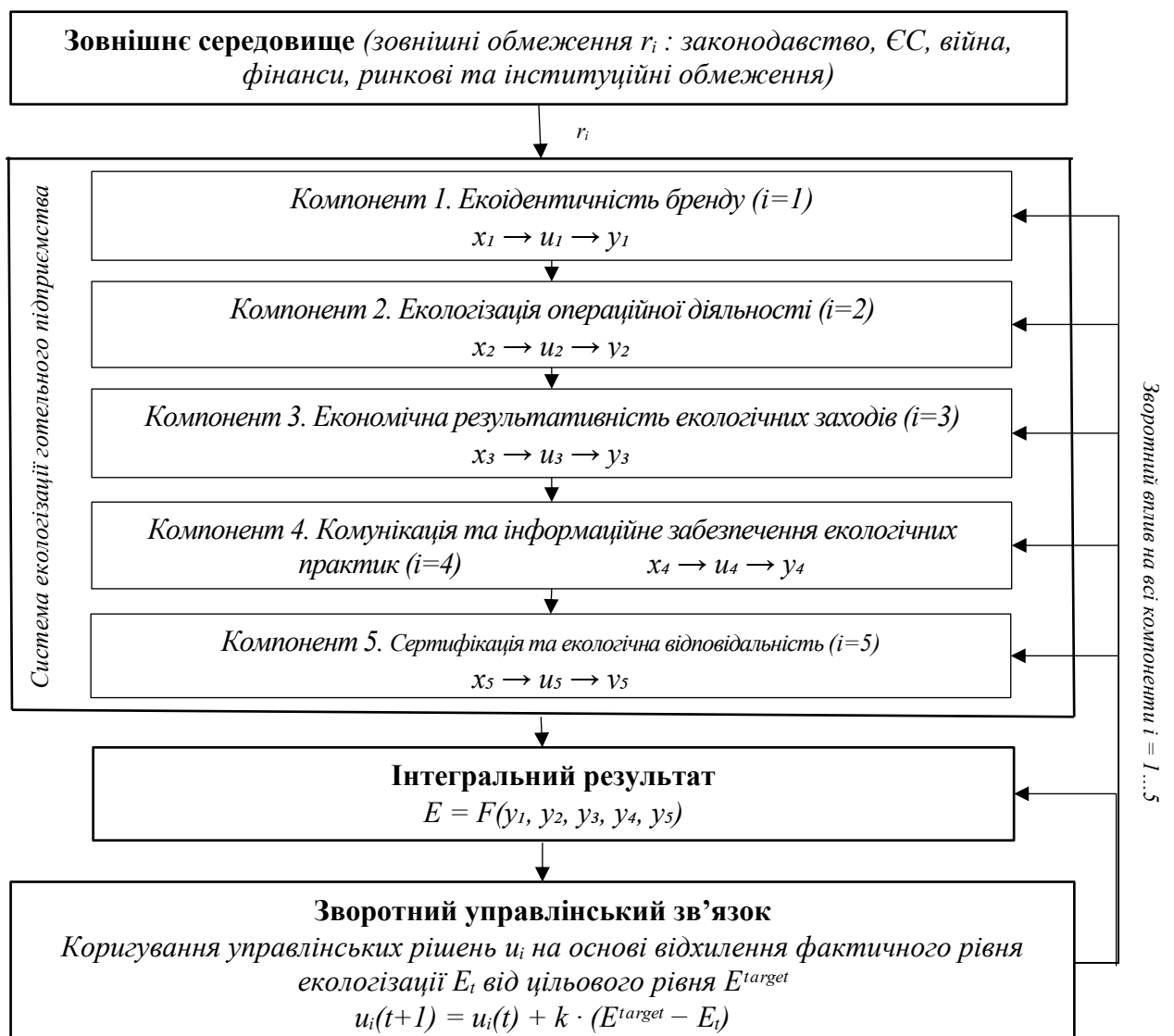


Рис. 2.22. Функціонально-структурна модель екологізації готельних підприємств (власна розробка)

Запропонована функціонально-структурна модель відображає екологізацію готельного підприємства як керовану багатокомпонентну систему, у якій кожен компонент описується функцією  $y_i = f_i(x_i, u_i, r_i)$  і працює за логікою «вхідні параметри – управлінські рішення – результати». Модель фіксує взаємозалежність компонентів і послідовність управлінських дій: сформована екоідентичність ( $i=1$ ) задає цільові орієнтири та правила, екологізація операцій ( $i=2$ ) забезпечує практичні зміни у ресурсокористуванні, економічна результативність ( $i=3$ ) визначає можливість масштабування заходів, комунікація ( $i=4$ ) трансформує внутрішні зміни у ринковий ефект, а сертифікація та екологічна відповідальність ( $i=5$ ) забезпечують зовнішню верифікацію і закріплюють конкурентні переваги. Сукупність результатів компонентів формує інтегральний показник  $E = F(y_1, y_2, y_3, y_4, y_5)$ , який у моделі виконує роль узагальненого критерію рівня та керованості екологізації. Практичне застосування моделі полягає у можливості її використання як інструменту управлінської діагностики й адаптації: інтегральний результат  $E$  порівнюється з цільовим рівнем  $E^{target}$ , а відхилення слугує підставою для коригування управлінських рішень за кожним компонентом за правилом  $u_i(t+1) = u_i(t) + k \cdot (E_{target} - E_t)$ , що забезпечує гнучкість системи в умовах економічної невизначеності.

Водночас функціонально-структурна модель екологізації обґрунтовує системоутворюючу роль державних інструментів стимулювання екологізації. За відсутності податкових, фінансових і регуляторних механізмів зовнішні обмеження ( $r_i$ ) звужують простір управлінських рішень ( $u_i$ ), що знижує досяжність результатів ( $y_i$ ) та, відповідно, обмежує інтегральний рівень екологізації ( $E$ ). Отже, стимулюючі інструменти держави зменшують дію зовнішніх обмежень і розширюють множину допустимих управлінських рішень, підвищуючи ймовірність отримання результатів за кожним компонентом та прискорюючи екологізацію готельного бізнесу в контексті гармонізації законодавства України із законодавством ЄС.

Отже, виконано формалізацію функціональної структури моделі та визначено систему вимірюваних параметрів і алгоритм розрахунку інтегрального показника  $E$ , який передбачає нормування показників, індексування компонентів та їх зважування. Повна числова реалізація моделі для вибірки готелів потребує уніфікованих первинних даних щодо енергоспоживання і водоспоживання, витрат та результатів впровадження екологічних заходів. Оскільки такі дані не мають нормативної обов'язковості публічного розкриття, у роботі обґрунтовано індексний варіант моделі, придатний для виконання розрахунків навіть за мінімальної доступності даних.

Для готельного підприємства функціонально-структурна модель екологізації може бути використана для: структуризації екологічних практик за п'ятьма управлінськими блоками; обґрунтування пріоритетів інвестицій і змін у стандартах операцій; формування системи показників і моніторингу результатів; планування комунікації екопрактик і мінімізації репутаційних ризиків; підготовки підприємства до сертифікації та зовнішньої верифікації.

Узагальнення отриманих результатів дослідження зумовлює необхідність переходу до аналізу державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу як ключового чинника розширення управлінських можливостей реалізації запропонованої моделі, що й становить предмет розгляду підрозділу 3.1.

## Висновки до розділу 2

1. На основі застосування методики структурного аналізу ринку готельних послуг України, яка поєднує п'ять напрямів: структурний аналіз ринку, Інституційний аналіз ринку, Структурно-динамічний аналіз ринкової пропозиції готельних послуг, аналіз попиту на основі непрямих індикаторів, а також аналіз альтернативних форматів розміщення як індикатора структурної трансформації ринку готельних послуг, отримано цілісну характеристику структурних параметрів ринку, зокрема:

1) За результатами структурного аналізу встановлено просторову диференціацію пропозиції колективних засобів розміщення: у 2025 р. функціонувало 4115 об'єктів, з яких 37,0% зосереджено в інших регіонах України, 34,0% – у регіонах морського туризму, 14,8% – у регіонах гірського і лікувально-оздоровчого туризму, 14,2% – у регіонах ділової активності, що підтверджує територіальну концентрацію пропозиції у відносно безпечних і рекреаційно привабливих регіонах.

2) Інституційний аналіз показав формування сегмента керованої пропозиції через розвиток національних готельних операторів: національні мережі забезпечують 65,5% номерного фонду мережевого сегмента (7791 номер), тоді як міжнародні оператори – 34,5% (4102 номери), що підтверджує домінування національних операторів у формуванні пропозиції в умовах підвищених ризиків.

3) Структурно-динамічний аналіз ринкової пропозиції підтвердив її скорочення та структурну трансформацію: кількість колективних засобів розміщення зменшилась з 4823 об'єктів у 2019 р. до 3392 у 2023 р. (–29,7%), із частковим відновленням до 3487 об'єктів у 2024 р.; у структурі пропозиції у 2024 р. найбільшу частку становлять готелі – 1704 об'єкти (42%) та пансіонати і бази відпочинку – 1279 об'єктів (32%), разом 74%, тоді як усі інші типи засобів розміщення разом – 26%, що свідчить про зосередження пропозиції у 2 сегментах – готелі та пансіонати і бази відпочинку.

4) Аналіз попиту на основі непрямих індикаторів підтвердив його просторову концентрацію та міжрегіональні відмінності: у 2025 р. зафіксовано 5,13 млн ночівель, з яких 78,9% (4052,2 тис.) припадає на сім провідних регіонів (м. Київ та Київська область, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Одеська, Дніпропетровська області), що підтверджує концентрацію попиту у визначених регіональних центрах розміщення. Для узгодженого міжрегіонального порівняння розраховано показник умовного податкового ефекту на одну ніч розміщення ( $\tau_i = T_i / N_i$ ), який становить 71,2 грн/ніч у м. Київ, 51,0 грн/ніч у Київській області, 49,5 грн/ніч у Дніпропетровській області, 43,8 грн/ніч у Закарпатській області, 42,7 грн/ніч в Одеській області, 36,9 грн/ніч в Івано-Франківській області та 36,7 грн/ніч у Львівській області, що пояснює відмінності між регіонами за співвідношенням туристичного збору та кількості ночівель і дозволяє здійснювати їх порівняльну оцінку за умовним податковим ефектом на одну ніч розміщення.

5) Аналіз альтернативних форматів розміщення підтвердив формування нового сегмента ринку. Результати досліджень дали змогу ідентифікувати внутрішню диференціацію ринку глемпінгів за ключовими ознаками (територіальною, форматною, ціновою, цільовою та організаційно-правовою), що підтверджує його багатокомпонентність і динамічність на етапі формування. З метою визначення функціонального призначення та ролі учасників ринку здійснено характеристику елементів структури і їх взаємодії методом стейкхолдер-аналізу, що показало: ринок глемпінгів формується як результат узгодженої взаємодії держави, бізнесу, громадськості, споживачів, освітнього середовища та інших учасників, а координація їх дій визначає успіх глемпінг-проектів. Виявлена структура поєднує різноманітність пропозиції та просторову концентрацію глемпінг-локацій у регіонах із вищою туристичною привабливістю та відносно стабільнішою безпековою ситуацією.

Таким чином, здійснено узагальнення результатів п'яти етапів методичного підходу до оцінювання сучасного стану і структурних параметрів ринку готельних послуг України; сформовано сукупну методику структурного аналізу

ринку, що інтегрує аналіз пропозиції, попиту, інституційно-організаційної структури і структурних трансформацій; забезпечено зведення результатів у єдину логіку «пропозиція – попит», перевірено узгодженість використаних показників та індикаторів, а також визначено межі застосування використаної статистичної та аналітичної інформації, що дало можливість зафіксувати послідовність аналізу, обґрунтування вибору показників і логіку формування узагальнених висновків.

2. Визначено методичні умови порівняння об'єктів дослідження, відповідно до яких зіставлення здійснено не за абсолютними кількісними показниками діяльності, а за структурною логікою інтеграції екологічних практик у систему управління готелем. Встановлено, що відмінності готельних підприємств за категорійністю, масштабом, місткістю, організаційним форматом і моделлю управління не обмежують можливість їх аналізу, оскільки дослідження спрямоване на ідентифікацію управлінських механізмів впровадження екологічних рішень, а не на зіставлення економічної потужності. Такий підхід забезпечив співставне порівняння і зосередження уваги на якісних характеристиках екологізації діяльності готельних підприємств.

На основі застосованого підходу до оцінювання стану та перспектив впровадження екологічних практик у діяльності готельних підприємств України встановлено, що сучасний етап екологізації характеризується переважанням операційно доступних ресурсозберігаючих рішень, які інтегруються в поточну діяльність без значних капіталовкладень і забезпечують контроль витрат та підвищення ресурсоефективності. Водночас визначено, що поширення екологічних практик обмежується переважно зовнішніми чинниками, насамперед відсутністю дієвих економічних стимулів і загальною економічною невизначеністю, що знижує інвестиційну активність у сфері екологізації.

Результати анкетного опитування підтвердили залежність масштабування екологізації від інституційного середовища, зокрема наявності податкових стимулів і програм фінансової підтримки, що визначає економічну доцільність впровадження екологічних рішень. Проведений ситуаційний аналіз дозволив

ідентифікувати дві релевантні для України моделі екологізації готельних підприємств: нормативно-орієнтовану, що функціонує на основі міжнародних стандартів і сертифікації (Holiday Inn Kyiv, м. Київ), та управлінсько-адаптивну, що формується на основі внутрішніх управлінських рішень і ресурсної доцільності (ТОВ «Фірма «Надія»», м. Івано-Франківськ).

Узагальнення отриманих результатів дозволило визначити основні напрями екологізації діяльності готельних підприємств (енергоефективність, раціональне використання водних ресурсів, управління відходами, оптимізація ресурсоспоживання та екологічна комунікація), а також обґрунтувати поетапну логіку управлінських рішень, що передбачає перехід від операційних ресурсозберігаючих заходів до інвестиційно орієнтованих рішень, спрямованих на підвищення енергетичної стійкості та забезпечення стабільності діяльності готельних підприємств.

3. На основі здійсненої авторської деталізації практичних інструментів екопозиціювання готельних підприємств визначено, що їх ефективність забезпечується лише за умови комплексного поєднання екологізації операційної діяльності і готельного продукту, екологічного обслуговування, екологічних підходів до дизайну та організації середовища готелю і доказової екологічної комунікації.

Запропонована система дала змогу здійснити перехід від операційно-функціонального представлення інструментів до їх стратегічного узагальнення та побудувати стратегічну п'ятикомпонентну модель екопозиціювання готелю, яка забезпечує системне відображення процесу екологізації діяльності готельних підприємств через послідовну реалізацію таких компонентів: екоідентичність бренду – екологізація операційної діяльності – економічна результативність – комунікація – сертифікація та екологічна відповідальність. Модель формує цілісну управлінську логіку інтеграції екологічного виміру в діяльність готелю та ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках між її компонентами: екоідентичність бренду визначає управлінські рішення екологізації операційної діяльності, екологізація операційної діяльності формує економічну результативність,

економічна результативність створює доказову основу комунікації, а комунікація підсилює передумови сертифікації та екологічної відповідальності.

Доведено доцільність застосування функціонального підходу до моделювання екологізації готельних підприємств, який дозволяє подати її як керований процес із визначеними вхідними параметрами, управлінськими рішеннями, зовнішніми обмеженнями та результатами, що створює основу для формалізації, оцінювання і подальшого забезпечення процесів екологізації.

У результаті виконано формалізацію функціональної структури моделі та визначено систему вимірюваних параметрів і алгоритм розрахунку інтегрального показника  $E$  на основі нормування показників, індексування компонентів і їх зважування. Повна числова реалізація моделі для вибірки готелів потребує уніфікованих первинних даних щодо енергоспоживання і водоспоживання, витрат і результатів упровадження екологічних заходів. Оскільки такі дані не мають нормативної обов'язковості публічного розкриття, у роботі обґрунтовано індексний варіант моделі, придатний для виконання розрахунків.

Функціонально-структурна модель екологізації може бути використана готельним підприємством для структуризації екологічних практик за п'ятьма управлінськими блоками, обґрунтування пріоритетів інвестицій і змін у стандартах операцій, формування системи показників і моніторингу результатів, планування комунікації екопрактик і мінімізації репутаційних ризиків, а також підготовки до сертифікації та зовнішньої оцінки.

Таким чином, у розділі 2 здійснено перехід від аналізу структурних параметрів ринку готельних послуг і практик екологізації діяльності готельних підприємств до їх концептуального узагальнення, що дозволило розробити стратегічну п'ятикомпонентну модель екопозиціонування готельних підприємств і виконати її функціональну формалізацію. Це створює методичну основу для подальшого обґрунтування економічних засад забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств, що є предметом дослідження наступного розділу дисертації.



### РОЗДІЛ 3

## ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Застосування державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу

У сучасних економічних умовах екологізація діяльності вітчизняних готельних підприємств залежить не тільки від внутрішніх управлінських рішень, а й від зовнішніх умов функціонування: фінансові, енергетичні, ринкові обмеження ускладнюють впровадження екологічних заходів і підвищують їх вартість, що обумовлює необхідність застосування державних інструментів стимулювання для підтримки екологізації готельного бізнесу.

На основі узагальнення результатів розділу 2 та застосування структурного, ситуаційного і функціонального аналізу екологізації готельних підприємств у роботі встановлено, що екологічні принципи виступають основою формування екологічних рішень і реалізуються через три взаємопов'язані канали:

1) екологічні принципи трансформуються у внутрішні управлінські ініціативи (цілі, стандарти, правила, інвестиційні пріоритети), які безпосередньо формують зміст і масштаби екологічних рішень;

2) екологічні принципи відтворюються у характеристиках інституційного середовища (нормативні вимоги, інституційна підтримка, ринкові стимули, вимоги стейкхолдерів), яке визначає економічну доцільність екологічних рішень;

3) екологічні принципи взаємодіють із зовнішніми обмеженнями (фінансовими, енергетичними, ринковими, інституційними), що впливають на доступність ресурсів, рівень ризиків і здатність підприємства масштабувати екологічні рішення.

Таким чином, екологічні рішення у готельному бізнесі є результатом поєднання внутрішніх управлінських ініціатив із врахуванням інституційного середовища та зовнішніх обмежень, що зумовлює необхідність застосування

державних інструментів стимулювання як механізму зниження інвестиційних бар'єрів і підтримки впровадження екологічних рішень у готельній сфері.

У розділ 1 доведено, що в країнах ЄС державні інструменти стимулювання екологізації є необхідною умовою реалізації політики сталого розвитку у сфері гостинності. З огляду на зазначене, для більш глибокого обґрунтування обрано французьку модель, яка демонструє узгоджене поєднання економічних інструментів і послідовної державної політики зеленої трансформації. За результатами Індексу екологічної ефективності (Environmental Performance Index, EPI) у 2024 році Франція посіла 12 місце серед 180 країн світу із загальним показником 67,0 бала і входить до групи лідерів ЄС. Найвищі значення зафіксовано за показниками управління водними ресурсами, очищення стічних вод та адаптації до змін клімату [160-161; 163].

Окрім того, за результатами опитування GlobeScan щодо лідерів у сфері сталого розвитку (Sustainability Leaders Survey, 2024), уряд Франції віднесено до переліку найбільш визнаних державних інституцій у світі поряд зі Швецією, Німеччиною, Данією та Нідерландами [160].

Це доповнює аргументацію щодо інституційної спроможності Франції реалізовувати екологічну стратегію та підтримувати впровадження сталих практик в готельному бізнесі. Як вектор адаптації для умов України нами обрано французьку модель, оскільки вона поєднує державну політику «зеленої» трансформації з економічними інструментами стимулювання і має підтверджені результати за міжнародними критеріями екологічної ефективності.

На основі вивчення законодавства і державних програм Франції виокремлено такі інструменти державного стимулювання готельної сфери: нормативні вимоги, інституційну підтримку, фінансові інструменти, територіальні програми та інтеграцію екологічної оцінки в державну туристичну політику [189; 200]:

1. Нормативна обов'язковість. Мінімальні екологічні вимоги до діяльності готелів визначено законом *Climat et Résilience* (2021) [172]. Передбачено проходження екологічної оцінки за затвердженими критеріями, що охоплюють енергоспоживання, водозбереження, управління відходами та використання

екологічних продуктів і послуг. Результати оцінювання враховуються в екологічному рейтингу готелю та визначають доступ до державних стимулів, зокрема податкових пільг, грантів, програм розвитку.

2. Інституційна підтримка. ADEME [173] забезпечує консультаційну і фінансову підтримку готелів (гранти на екомодернізацію, співфінансування Green Key і EU Ecolabel, навчання персоналу з екологічного менеджменту).

3. Фіскальні інструменти. Фінансовий закон 2024 року передбачає податковий кредит Green Industry (C3IV), який дає змогу готелям компенсувати частину витрат на встановлення екологічного обладнання та зменшити інвестиційне навантаження [174].

4. Територіальні програми. Франція застосовує механізми регіонального розвитку, зокрема гранти Національного плану відновлення та стійкості (PNRR), що реалізується у межах Механізму відновлення та стійкості ЄС (RRF) [175], а також муніципальні ініціативи з екологічної реновації готелів.

5. Інтеграція результатів екологічного оцінювання готелів у туристичну політику. Держава просуває готелі з екологічними сертифікатами через національні туристичні платформи та партнерства з туроператорами [173].

Таким чином, практичне значення французької моделі полягає в інтеграції екологізації готельного бізнесу в державну політику, що визначає доцільність використання цього досвіду як методичної основи для адаптації інструментів державного стимулювання екологізації в умовах України.

Для України застосування державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу є актуальним, оскільки дозволяє знизити енергетичну залежність підприємств, підтримати економічну стійкість громад і підвищити інвестиційну привабливість галузі.

На основі джерел [164-171] і положень французької моделі [160-176] виконано групування інструментів (рис. 3.1).

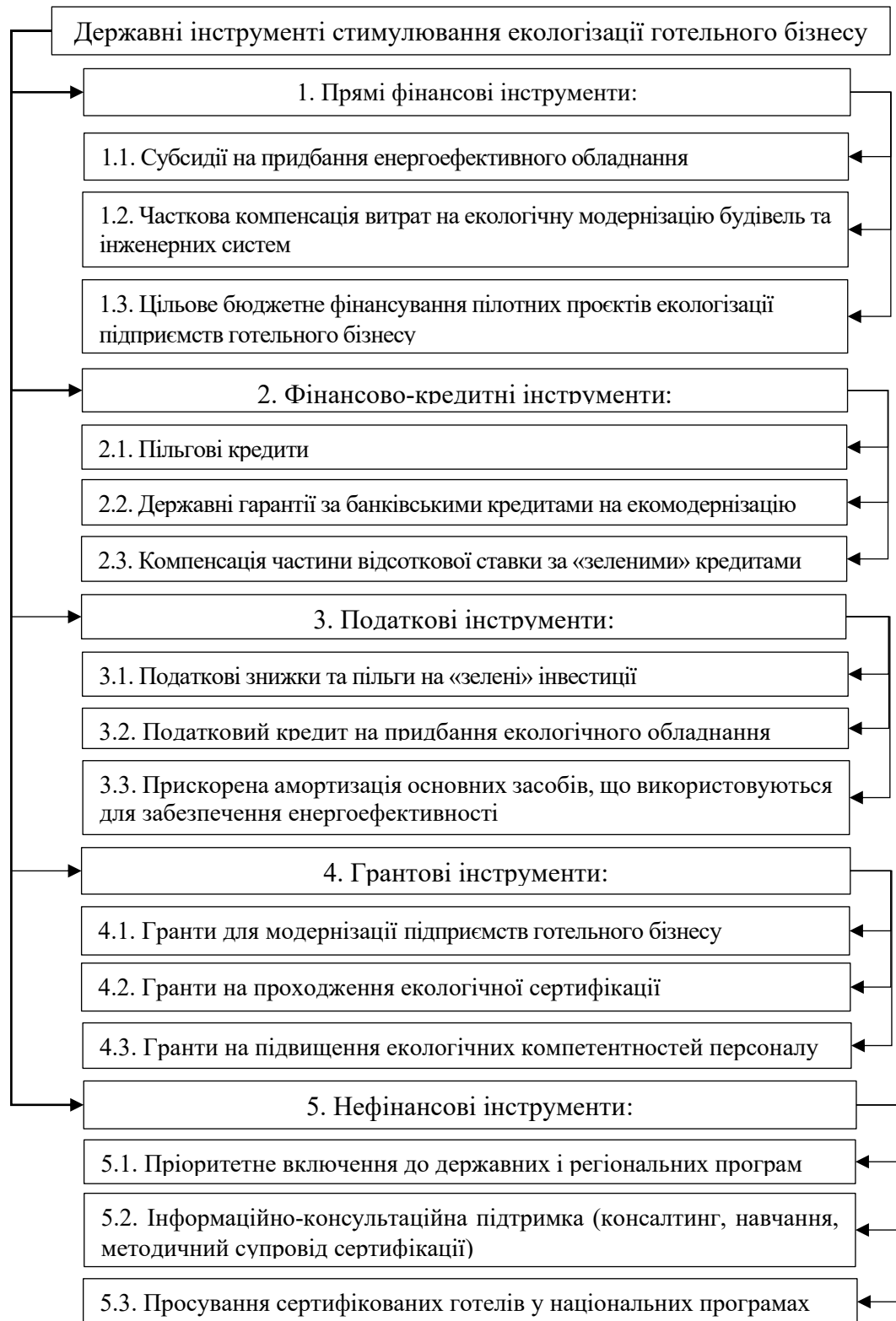


Рис. 3.1. Групування державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу (згруповано на основі джерел [160-176; 164-171])

На рис. 3.1 подано групування, яке показує, що державна підтримка може одночасно знижувати інвестиційні бар'єри, розширювати доступ до ресурсів і підсилювати ринкові стимули екологічної трансформації готелів.

Характеристика кожної групи державних інструментів подано у табл. 3.1

Таблиця 3.1

## Характеристика державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу

| Назва інструмента                                                                       | Економічна суть інструмента                                                                                                                              | Управлінська роль інструмента                                                          | Економічний результат                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <i>Група інструментів 1: Прямі фінансові</i>                                            |                                                                                                                                                          |                                                                                        |                                                                       |
| 1.1. Субсидії на придбання енергоефективного та екологічного обладнання                 | Пряме бюджетне фінансування частини витрат підприємств готельного бізнесу на придбання обладнання, що забезпечує зниження споживання енергії та ресурсів | Знижує інвестиційні бар'єри і прискорює ухвалення рішень щодо екологічної модернізації | Скорочення початкових капітальних витрат, зниження операційних витрат |
| 1.2. Часткова компенсація витрат на екомодернізацію будівель та інженерних систем       | Відшкодування частини витрат на реалізацію заходів з енергоефективності та модернізації інженерної інфраструктури підприємств готельного бізнесу         | Стимулює комплексний підхід до екологічної модернізації об'єктів розміщення            | Підвищення енергоефективності, зменшення експлуатаційних витрат       |
| 1.3. Цільове бюджетне фінансування пілотних проєктів екологізації готельних підприємств | Фінансування інноваційних екологічних проєктів на конкурсній основі                                                                                      | Сприяє апробації нових рішень і формуванню екопрактик для подальшого поширення         | Прискорення інновацій, зниження ризиків впровадження нових технологій |
| <i>Група інструментів 2: Фінансово-кредитні</i>                                         |                                                                                                                                                          |                                                                                        |                                                                       |
| 2.1. Пільгові кредити                                                                   | Надання кредитних ресурсів на спеціальних умовах для реалізації екологічних інвестиційних проєктів                                                       | Дозволяє реалізовувати капіталомісткі проєкти без надмірного фінансового навантаження  | Активізація інвестицій, зменшення вартості позикового капіталу        |
| 2.2. Державні гарантії за банківськими кредитами на екомодернізацію                     | Часткове покриття державою кредитних ризиків фінансових установ                                                                                          | Розширює доступ підприємств готельного бізнесу до банківського фінансування            | Зростання обсягів кредитування екологічних проєктів                   |
| 2.3. Компенсація частини відсоткової ставки за «зеленими» кредитами                     | Відшкодування частини процентних витрат за кредитами, спрямованими на екологізацію                                                                       | Підвищує фінансову привабливість екологічних інвестицій                                | Зниження загальної вартості інвестиційних проєктів                    |

| <i>Продовження табл. 3.1</i>                                                                        |                                                                                                                 |                                                                                            |                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <i>Група інструментів 3: Податкові</i>                                                              |                                                                                                                 |                                                                                            |                                                                     |
| 3.1. Податкові знижки і пільги на «зелені» інвестиції                                               | Зменшення податкового навантаження у разі здійснення екологічних інвестицій                                     | Формує фінансову мотивацію інтеграції екологічних рішень у стратегію готельних підприємств | Підвищення рентабельності інвестицій                                |
| 3.2. Податковий кредит на придбання екологічного обладнання                                         | Відтермінування або зменшення податкових зобов'язань у зв'язку з придбанням обладнання екологічного призначення | Полегшує фінансове планування екологічних інвестицій                                       | Покращення грошових потоків у короткостроковому періоді             |
| 3.3. Прискорена амортизація основних засобів                                                        | Скорочення нормативних строків амортизації технічного обладнання енергоефективного призначення                  | Дозволяє швидше враховувати витрати у фінансових результатах                               | Прискорене повернення інвестицій, зниження податкового навантаження |
| <i>Група інструментів 4: Грантові</i>                                                               |                                                                                                                 |                                                                                            |                                                                     |
| 4.1. Гранти для модернізації готельних підприємств                                                  | Безповоротна фінансова допомога для реалізації екологічних проєктів у межах державних і міжнародних програм.    | Сприяє комплексній екологічній трансформації готельних підприємств                         | Підвищення технологічного рівня і конкурентоспроможності            |
| 4.2. Гранти на проходження екологічної сертифікації                                                 | Фінансова підтримка витрат на впровадження та підтвердження екологічних стандартів                              | Полегшує доступ підприємств готельного бізнесу до міжнародно визнаних практик              | Посилення ринкових і репутаційних позицій                           |
| 4.3. Гранти на підвищення екологічних компетентностей персоналу                                     | Фінансування навчання персоналу у сфері екологічного менеджменту                                                | Підвищує якість управління екологічними процесами                                          | Зростання ефективності впроваджених екопрактик                      |
| <i>Група інструментів 5: Нефінансові</i>                                                            |                                                                                                                 |                                                                                            |                                                                     |
| 5.1. Пріоритетне включення до державних і регіональних програм                                      | Інституційні переваги для екологічно відповідальних підприємств готельного бізнесу                              | Посилює стратегічні позиції підприємств у публічних програмах                              | Опосередковане зростання доходів і ринкових можливостей             |
| 5.2. Інформаційно-консультаційна підтримка                                                          | Надання експертної і методичної підтримки з боку державних і партнерських інституцій                            | Підвищує управлінську спроможність підприємств готельного бізнесу                          | Зменшення управлінських ризиків                                     |
| 5.3. Маркування і просування сертифікованих підприємств готельного бізнесу у національних програмах | Інтеграція екологічно відповідальних підприємств готельного бізнесу у державні маркетингові ініціативи          | Посилює довіру споживачів і впізнаваність                                                  | Зростання попиту і туристичної привабливості                        |

Джерело: розроблено на основі [160-176; 164-171]

Таким чином, табл. 3.1 має прикладне значення для управління екологізацією готельних підприємств, оскільки пов'язує конкретні державні інструменти з управлінськими завданнями та очікуваними економічними результатами.

Отримані результати створюють підставу для обрання форм державної підтримки з урахуванням інвестиційних бар'єрів, фінансових можливостей підприємства і етапів реалізації екологічних проєктів.

Варто наголосити на тому, що в сучасних економічних умовах України практичне застосування державних інструментів стимулювання екологізації є обмеженим, фрагментарним або відсутнім: частина механізмів не має стабільного фінансування, частина працює епізодично, а доступ до підтримки залежить від бюджетних можливостей та бюрократичних процедур. Тому значну частину потреб готелів закривають міжнародні програми підтримки. Далі донорські ініціативи розглядаються як доповнення до державного стимулювання, щоб показати реальний стан інструментів екологізації в умовах економічної невизначеності.

Важливу роль у відновленні та розвитку готельної індустрії відіграють міжнародні ініціативи та партнерства. У програмі EU4Business, за участі Німецького товариства міжнародного співробітництва (GIZ), реалізовано низку проєктів, що охоплюють тренінги, фінансову підтримку та заходи з цифрової трансформації для суб'єктів туристичного і готельного бізнесу [182-184]. Такі ініціативи сприяють адаптації підприємств до умов воєнного часу, модернізації послуг і впровадженню міжнародних управлінських та фінансових стандартів [183-184]. Водночас вагомий внесок у розвиток готельної індустрії здійснюють програми Світового банку, Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй, спрямовані на підтримку малого й середнього бізнесу, відновлення інфраструктури та стимулювання інвестицій [186-188].

Для забезпечення порівнюваності міжнародних програм підтримки готельної індустрії України застосовано уніфікований підхід – цільовий

інституційно-інструментальний аналіз. Назва відображає логіку оцінювання: цільовий блок визначає очікувані результати і цільові групи, інституційний блок фіксує учасників і механізм реалізації, інструментальний блок описує форми підтримки і умови доступу. Поєднання порівняльного та структурного аналізу із врахуванням функціональних характеристик і ситуаційного аналізу забезпечує зіставлення програм за однаковими критеріями (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Критерії оцінювання міжнародних програм підтримки готельної індустрії

| № | Критерій                       | Характеристика                                                                                    |
|---|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Назва ініціативи               | Назва програми або організації                                                                    |
| 2 | Суб'єкти реалізації            | Учасники та відповідальні сторони (фінансування, адміністрування, реалізація)                     |
| 3 | Цільова орієнтація             | Основна мета (підтримка малого і середнього бізнесу, цифровізація, антикризові заходи тощо)       |
| 4 | Інструменти підтримки          | Гранти, інвестиції, навчання, технічна допомога, платформи, консультації                          |
| 5 | Цільова аудиторія              | Суб'єкти підтримки (готелі, хостели, глемпінги, ресторани, туристичні оператори або агенції тощо) |
| 6 | Приклади/результати реалізації | Приклади впроваджених ініціатив, пілотних проєктів, досягнутих результатів                        |

Джерело: власна розробка

Запропоновану у табл. 3.2 методику доцільно застосувати для аналізу актуальних міжнародних ініціатив у сфері підтримки готельної індустрії України. Для оцінювання міжнародних програм визначено шість основних критеріїв. У цьому контексті показовим є приклад програми EU4Business, яка повною мірою відповідає визначеним критеріям оцінювання та демонструє комплексний підхід до підтримки малого і середнього бізнесу в умовах воєнного часу. Доцільність виокремлення цієї програми серед інших міжнародних ініціатив зумовлена такими особливостями:

- цільова орієнтація програми спрямована на підтримку малого та середнього бізнесу у сфері готельно-ресторанного і кейтерингового обслуговування, що становить вагомую частку готельної індустрії України [182; 184];
- програма передбачає підтримку цифровізації і підвищення професійних компетенцій у сфері готельного бізнесу через навчання за Уніфікованою системою бухгалтерського обліку для готельної індустрії (USALI) та



впровадження цифрових сервісів. Застосування USALI забезпечує стандартизований підхід до обліку доходів і витрат, сприяє прозорості фінансової інформації, підвищенню ефективності управління ресурсами та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [183];

- Європейський Союз та Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ) відіграють ключову роль у фінансуванні, адмініструванні та реалізації програми, забезпечуючи надання грантів, консультаційної й освітньої підтримки, а також впровадження інноваційних рішень для суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах війни [182; 184-185];

- важливою перевагою ініціативи є високий рівень прозорості та відкритий доступ до інформаційних ресурсів: публічні звіти, матеріали програми та приклади реалізованих кейсів [182-184].

Характеристику програми EU4Business за методикою цільового інституційно-інструментального аналізу наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Програма EU4Business у підтримці готельної індустрії України

| № | Критерій                       | Сутність                                                                                                                                          |
|---|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Назва ініціативи               | EU4Business: SME Competitiveness and Internationalisation – ініціатива ЄС, за участі GIZ                                                          |
| 2 | Суб'єкти реалізації            | ЄС, GIZ, локальні партнери                                                                                                                        |
| 3 | Цільова орієнтація             | Конкурентоспроможність, цифровізація, інтернаціоналізація, відновлення                                                                            |
| 4 | Інструменти підтримки          | Гранти, навчання, консалтинг, технічна допомога, цифрові платформи                                                                                |
| 5 | Цільова аудиторія              | Малі готелі, ресторани, туроператори, регіональний туристичний бізнес                                                                             |
| 6 | Приклади/результати реалізації | Проведення навчальних тренінгів із впровадження системи USALI у 2023-2024 рр. для понад 300 фахівців готельної індустрії за підтримки EU4Business |

Джерело: сформоване за даними [182-185]

У табл. 3.3 систематизовано програму EU4Business як комплексний інструмент міжнародної підтримки готельної індустрії України, де поєднано інституційну рамку (ЄС, GIZ, локальні партнери) і пакет прикладних механізмів (гранти, навчання, консалтинг, технічна допомога, цифрові платформи) [182-184]. Її практична цінність полягає у тому, що підтримка спрямована на підвищення конкурентоспроможності та управлінської спроможності малого

бізнесу через цифровізацію і стандартизацію управлінських процесів [182; 184]. Вказані у табл. 3.3 приклади реалізації (зокрема навчальні компоненти з управлінського обліку) демонструють, що програма працює як інструмент швидкої адаптації підприємств до умов війни та підвищення якості управлінських рішень [183-184]. Отже, результати табл. 3.3 задає вектор для аналізу донорських ініціатив за єдиними критеріями, що забезпечує порівнюваність програм [182-185].

Наступним кроком є розгляд інших основних донорських програм – Світового банку (World Bank), Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) та Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (UNDP). На відміну від EU4Business, яка має виразну спеціалізацію на підтримці малого та середнього бізнесу і акцентує увагу на підвищенні управлінської спроможності підприємств готельної індустрії, зазначені донорські програми характеризуються ширшим спектром напрямів підтримки та орієнтацією на масштабні інфраструктурні, соціально-економічні й інституційні проекти відновлення. Тому їх вплив на готельну індустрію виявляється переважно опосередковано – через відбудову інфраструктури, підтримку регіональних економік, розвиток підприємництва та створення умов для інвестиційної активізації у громадах [186-188].

Розглянемо ці програми за методикою цільового інституційно-інструментального аналізу (табл. 3.4).

Надзвичайна програма інклюзивного відновлення в Україні, яку реалізує Світовий банк, зосереджена на реконструкції інфраструктури в громадах, що зазнали найбільших втрат унаслідок воєнних дій. Загальний обсяг фінансування становить близько 500 млн дол. США, частина яких опосередковано спрямована на підтримку туристичних і готельних підприємств через відновлення базової інфраструктури та місцевої економіки [186].

Таблиця 3.4

## Донорські організації у підтримці готельної індустрії України

|                                  |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |                                                                                                                               |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Критерій                         | Світовий банк (World Bank): Надзвичайна програма інклюзивного відновлення в Україні (Emergency Project for Inclusive Recovery)                              | Агентство США з міжнародного розвитку (USAID): Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (Competitive Economy Program in Ukraine (CEP)) | Програма розвитку ООН (UNDP): Програма з відновлення та розбудови миру в Україні (Ukraine Recovery & Peacebuilding Programme) |
| Суб'єкти реалізації              | Світовий банк (World Bank)                                                                                                                                  | Агентство США з міжнародного розвитку (USAID)                                                                                                  | Програма розвитку ООН (UNDP)                                                                                                  |
| Цільова орієнтація               | Післявоєнна відбудова інфраструктури, стимулювання малого та середнього бізнесу                                                                             | Підтримка підприємництва, залучення інвестицій, розширення експорту                                                                            | Сприяння сталому розвитку громад, підтримка малого бізнесу, відновлення туризму                                               |
| Інструменти підтримки            | Інвестиції в інфраструктуру, гранти для бізнесу, підтримка місцевої економіки                                                                               | Гранти, менторські програми, інвестиційні форуми, освітні заходи                                                                               | Консультації, платформи відновлення, грантові програми, технічна підтримка                                                    |
| Цільова аудиторія                | Малі готелі, туристичні підприємства в постраждалих регіонах                                                                                                | Готельно-ресторанний бізнес, туристичні агентства                                                                                              | Туристичні оператори, власники готельного бізнесу у громадах                                                                  |
| Приклади / результати реалізації | Відновлення інфраструктури та послуг на місцевому рівні, що опосередковано впливає на готельні підприємства; обсяг фінансування – до 500 млн дол. США [186] | Понад 90 підприємств малого та середнього бізнесу отримали гранти на розвиток туризму [187]                                                    | Запуск програм відновлення туризму у 12 прифронтових громадах [188]                                                           |

Джерело: сформовано за даними [186-188]

Таким чином, вплив програми на готельну індустрію є комплексним і проявляється через розвиток територій, покращення інфраструктури та створення сприятливіших умов для функціонування готельних підприємств.

Програма «Конкурентоспроможна економіка України», що впроваджується Агентством США з міжнародного розвитку, орієнтована на підтримку малого та середнього бізнесу у сфері туризму й гостинності. У програмі надано грантову і менторську підтримку понад 90 підприємствам, із фокусом на цифровізацію, адаптацію бізнес-моделей до кризових умов та підвищення експортного

потенціалу туристичних продуктів [187]. Для готельного бізнесу це створює можливості модернізації управлінських і сервісних процесів.

Програма з відновлення та розбудови миру в Україні, що реалізується Програмою розвитку ООН, спрямована на підтримку сталого розвитку громад, у тому числі через відновлення туристичної і готельної діяльності у прифронтових регіонах. Реалізація ініціатив у 12 громадах охоплює розвиток локального підприємництва, кластерної взаємодії та екологічно орієнтованих проєктів у сфері гостинності [188].

Представлені у табл. 3.4 донорські програми формують інституційне середовище для відновлення і довгострокового розвитку готельної індустрії України на регіональному рівні. Міжнародна технічна та фінансова допомога виступає важливим драйвером стабілізації економіки громад і створює базові умови для функціонування готельного бізнесу в умовах післявоєнної трансформації.

Розглянемо програми міжнародних технологічних компаній і цифрових платформ за методикою цільового інституційно-інструментального аналізу (табл. 3.5).

Табл. 3.5 відображає, що партнерства з міжнародними ІТ-компаніями формують для готельної індустрії України інструментальне середовище цифрової трансформації: аналітика і підтримка інвестиційних рішень (Mastercard), глобальні канали збуту та навчальні матеріали для підвищення якості управління розміщенням (Booking.com), а також масштабування альтернативних форматів гостинності й поширення практик відповідального господарювання (Airbnb) [198-200].

Таблиця 3.5

Партнерства з міжнародними технологічними компаніями та цифровими  
платформами у підтримці готельної індустрії України

| Критерій                         | Меморандум про співпрацю між Міністерством розвитку громад України та Mastercard            | Партнерські програми на платформі Booking.com                                                        | Партнерські ініціативи Airbnb                                                                            |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Суб'єкти реалізації              | Міністерство розвитку громад України, Mastercard Inc.                                       | Booking Holdings                                                                                     | Airbnb Inc.                                                                                              |
| Цільова орієнтація               | Цифрова трансформація туристичної галузі, стимулювання інвестицій, маркетингові дослідження | Підвищення видимості готелів на міжнародному ринку, підтримка якості сервісу, цифровий маркетинг     | Підтримка альтернативних форматів гостинності, розвиток сталого туризму                                  |
| Інструменти підтримки            | Аналітичні платформи, маркетингові дослідження, консультації, цифрові технології            | Онлайн-бронювання, навчальні вебінари, маркетингові кампанії, цифрові інструменти керування готелями | Платформа для розміщення житла, маркетингові інструменти, підтримка спільнот господарів, цифрові сервіси |
| Цільова аудиторія                | Малі та середні готелі, туристичні підприємства                                             | Готелі, хостели, туристичні апартаменти                                                              | Власники приватного житла, малі господарства                                                             |
| Приклади / результати реалізації | Підписання меморандуму (червень 2024), запуск спільних аналітичних проєктів [198]           | Зростання кількості бронювань, навчальні програми для підвищення стандартів [199-200]                | Розширення ринку альтернативних форматів, сприяння сталому туризму [199-200]                             |

Джерело: сформовано за даними [198-200]

Практична цінність полягає у тому, що ці ініціативи впливають не лише на «просування», а й на модернізацію бізнес-процесів (управління попитом і даними до стандартизації сервісних і операційних рішень у малих і середніх готелях) [198-200].

Отже, табл. 3.5 логічно доповнює донорські програми (табл. 3.4) і демонструє окремий канал підтримки – цифрову інтеграцію та маркетинг.

Виходячи з проведеного аналізу, доцільно узагальнити, що партнерства з міжнародними організаціями України проявляються у трьох площинах, які структуровані у такі спеціалізовані блоки:

1) Підтримка операційної трансформації готельного бізнесу. Цей напрям реалізується в межах програм EU4Business, діяльності Професіоналів з фінансів і технологій у сфері гостинності (HFTP) і проєктів Німецького товариства міжнародного співробітництва. Його мета – модернізація внутрішніх управлінських і фінансових процесів малого та середнього готельного бізнесу. Основними формами підтримки є консультаційний супровід, доступ до навчальних ресурсів, менторські програми та управлінська підтримка, що сприяють підвищенню ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу [182-185].

2) Підтримка інфраструктурного розвитку та розвитку громад. Його забезпечують ініціативи Світового банку, Агентства США з міжнародного розвитку та Програми розвитку ООН. У цьому напрямі міжнародна підтримка зосереджена на відновленні туристичної інфраструктури, зміцненні регіональної економіки та активізації підприємницької діяльності у громадах. Основними інструментами виступають реконструкція об'єктів, підтримка місцевих підприємців, розвиток кластерної взаємодії та впровадження сталих практик у сфері туризму та гостинності [186-188].

3) Третій блок – підтримка цифрової інтеграції та маркетингу. У цьому напрямі провідну роль відіграють міжнародні IT-компанії Mastercard, Booking.com та Airbnb, які сприяють впровадженню цифрових рішень для глобального позиціювання українських готелів і туристичних об'єктів. Інструменти підтримки охоплюють онлайн-платформи бронювання, аналітичні сервіси, навчальні вебінари, маркетингові кампанії для популяризації українських напрямків на міжнародному ринку, а також розвиток альтернативних форматів гостинності, особливо у регіонах [198-200].

Загалом результати аналізу міжнародних програм засвідчують багаторівневий характер зовнішньої підтримки готельної індустрії України, що створює підґрунтя для узагальнення та групування міжнародних організацій і програм за напрямками підтримки готельного бізнесу, поданого у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Систематизація міжнародних програм підтримки готельної індустрії України за напрямками реалізації**

| Напрями реалізації підтримки                                                                                                                                                                                                                                                             | Міжнародні програми підтримки                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>1. Фінансово-ресурсна підтримка</i></p> <p>Фінансова: надання грантів, кредитів, субсидій, інвестицій для модернізації, реконструкції, екологізації.</p> <p>Ресурсна: забезпечення матеріально-технічними, інформаційними ресурсами, технологіями, методологіями, обладнанням.</p> | <p>Програма «Конкурентоспроможна економіка України» (USAID); Надзвичайна програма інклюзивного відновлення в Україні (Світовий банк); Підтримка малого бізнесу в громадах (GIZ)</p>                                                                                                           |
| <p><i>2. Освітньо-консультаційна підтримка</i></p> <p>Освітня: навчання, тренінги, вебіари, підвищення кваліфікації.</p> <p>Консультаційна: управлінський супровід, експертні консультації, підтримка підготовки грантових заявок.</p>                                                   | <p>Ініціатива Професіоналів з фінансів і технологій у сфері гостинності (HFTP); EU4Business (ЄС); Освітні програми та вебіари партнерів Booking.com</p>                                                                                                                                       |
| <p><i>3. Цифрова трансформація і маркетинг</i></p> <p>Технічна: впровадження цифрових рішень, онлайн-платформ, автоматизація процесів.</p> <p>Маркетингова: просування на міжнародному ринку, цифрові інструменти маркетингу.</p>                                                        | <p>Співпраця Міністерства розвитку громад України з Mastercard; Платформи і сервіси Booking.com; Ініціативи Airbnb щодо підтримки альтернативних форматів гостинності</p>                                                                                                                     |
| <p><i>4. Антикризове управління і партнерська підтримка</i></p> <p>Антикризова: підтримка відновлення діяльності підприємств.</p> <p>Партнерська: розвиток кластерів, координація взаємодії стейкхолдерів.</p>                                                                           | <p>Програма з відновлення та розбудови миру в Україні (UNDP); Надзвичайна програма інклюзивного відновлення в Україні (Світовий банк); Програми підтримки туристичних кластерів (USAID, GIZ)</p>                                                                                              |
| <p><i>5. Підтримка сталого розвитку</i></p> <p>Впровадження екологічних практик, сертифікація, фінансування екологічної модернізації, освітні програми екологізації.</p>                                                                                                                 | <p>Програми підтримки екологічної модернізації (Світовий банк); Програми ресурсоефективності та екологізації бізнесу (USAID); Програми сталого розвитку туризму (UNDP); Проекти розвитку «зелених» підприємств (GIZ); Ініціативи підтримки екологічно орієнтованого бізнесу (EU4Business)</p> |

Джерело: власна розробка автора

Дані табл. 3.6 показують, що міжнародна підтримка має системний характер і реалізується як багаторівнева сукупність взаємодоповнювальних інструментів:

1) фінансово-ресурсну підтримку (гранти, кредити, інвестиції, матеріально-технічні та інформаційні ресурси);

2) освітньо-консультаційний супровід (навчання, менторство, експертні консультації, супровід впровадження змін);

3) цифрову трансформацію і маркетинг (цифрові платформи, аналітика, автоматизація, цифрові комунікації та просування);

4) антикризове управління і партнерську координацію (мобілізація ресурсів, кластерні мережі, взаємодія стейкхолдерів);

5) сталий розвиток (екологічні практики, ресурсоефективність, підтримка екологічних інновацій та стратегій сталого розвитку).

Таким чином, значення систематизації, поданої у табл. 3.5 полягає в тому, що вона дозволяє співставити стратегічні потреби готельного підприємства або громади з релевантними типами міжнародних інструментів, визначити логіку їх поєднання та уникнути ситуативного відбору програм.

Запропоновано підхід до класифікації міжнародних організацій і програм за напрямками підтримки готельної індустрії України, що ґрунтується на виокремленні п'яти основних напрямів підтримки: фінансово-ресурсної, освітньо-консультаційної, цифрової і маркетингової, антикризової і партнерської, сталого розвитку, що в сукупності охоплюють відновлювальні і трансформаційні процеси індустрії гостинності.

На відміну від узагальнених типологій донорської допомоги, запропонована модель фокусується на галузевій специфіці готельного бізнесу та особливостях його взаємодії з міжнародними ініціативами. Така класифікація дозволяє поглибити розуміння змісту, механізмів і очікуваних результатів міжнародної підтримки, ідентифікувати прогалини та визначити потенційні точки зростання для національної політики і бізнес-стратегій у сфері гостинності. Авторський підхід може бути використаний як методична основа для моніторингу ефективності реалізації міжнародних програм і подальших досліджень в готельній сфері і міжнародного партнерства.

Отже, запропонована систематизація міжнародних програм підтримки готельної індустрії України є науково-практичним результатом узагальнення механізмів зовнішнього стимулювання екологізації і розвитку готельного бізнесу. На відміну від поширених підходів систематизації донорської допомоги, які переважно структуруються за формами інструментів підтримки (фінансова,



технічна, консультаційна, інституційна) або за рівнями впливу (макрорівень – формування політики і інституційних умов; мезорівень – розвиток регіонів і громад; мікрорівень – підтримка підприємств), запропонована систематизація орієнтована на галузеву специфіку готельного бізнесу. Це дозволяє співвіднести напрями міжнародних програм із конкретними потребами готельних підприємств і територіальних громад, що підвищує обґрунтованість вибору інструментів підтримки та створює аналітичну основу для формування узагальненої моделі державних і міжнародних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу.

### **3.2. Оцінювання ефективності інвестицій у технології екологізації готельного підприємства**

На основі результатів ситуаційного аналізу тризіркового готелю «Надія» (м. Івано-Франківськ) (підрозділ 2.2) обґрунтовано доцільність упровадження сонячної електростанції (СЕС) як інвестиційного напрямку екологізації з метою зниження залежності від зовнішніх енергетичних ресурсів і скорочення операційних витрат. Реалізація цього проєкту потребує економічного та екологічного оцінювання результативності.

Для цього здійснимо кількісне обґрунтування інвестиційного рішення шляхом розрахунку економічної та екологічної ефективності проєкту сонячної електростанції з метою удосконалення методики оцінювання економічної ефективності інвестицій у сонячну електростанцію як технологію екологізації готельного підприємства з урахуванням екологічного ефекту. Це передбачає включення в розрахунок вартісну оцінку екологічного ефекту від скорочення викидів CO<sub>2</sub>.

Методика розрахунку включає п'ять взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення базових параметрів СЕС.
2. Врахування енергетичних втрат і деградації.
3. Розрахунок економічної ефективності.

4. Розрахунок екологічного ефекту.
5. Інтегральна еколого-економічна ефективність.

Розглянемо детальніше кожен з етапів.

Етап 1. Визначення базових параметрів основного елементу проєкту – СЕС.

Вихідними параметрами є: встановлена потужність СЕС –  $P$  (кВт); кількість панелей СЕС –  $n$  (шт.); середньорічна генерація електроенергії СЕС –  $E$  (кВт·год/рік).

Етап 2. Врахування енергетичних втрат і деградації.

Ефективна річна генерація  $E_{\text{еф}}$  визначається відповідно до [206] з урахуванням системних втрат і деградації модулів у часі. Відповідно до методології European Commission (PVGIS), фактична ефективна генерація визначається як добуток номінальної генерації та коефіцієнта системної ефективності (Performance Ratio)  $(1 - \eta)$ , що враховує технічні втрати, а також коефіцієнта деградації у часі  $(1 - \delta)^t$ . У аналітичному вигляді цю залежність запишемо наступним чином:

$$E_{\text{еф}} = E \times (1 - \eta) \times (1 - \delta)^t, \quad (3.1)$$

де

$\eta$  – коефіцієнт втрат;

$\delta$  – коефіцієнт деградації;

$t$  – тривалість експлуатації (років).

Значення коефіцієнта втрат генерації електроенергії  $\eta$ , що враховує технічні втрати в інверторі, кабелях, з'єднаннях, а також температурні та експлуатаційні втрати; для сучасних дахових сонячних електростанцій за [205] у середньому становить 10-15 %.

Зниження продуктивності сонячних панелей у часі пов'язане з деградацією під дією ультрафіолету, появою мікротріщин і втомою матеріалів. Тому, більшість виробників закладають коефіцієнт деградації  $\delta$  – 0,5-0,8 % на рік, і за тривалий термін експлуатації (більше 25 років) цей параметр суттєво впливає на ефективність СЕС [203-204; 206].

В нашому випадку, виконаємо розрахунок для  $t = 10$  років, тому зміна коефіцієнта деградації несуттєва і приймаємо  $\delta = 0$ , тобто після врахування втрат  $\eta$  генерація впродовж року вважається сталою.

Етап 3. Розрахунок економічної ефективності.

Економічна ефективність інвестиційного проекту оцінюють за показниками інвестиційного аналізу. Показниками інвестиційного аналізу за [201-202] є: чиста приведена вартість (NPV); індекс прибутковості (PI); період окупності інвестицій (ТО). Ці показники відображають економічний результат проекту і є базою для подальшого розрахунку екологічної складової.

Для визначення чистої приведеної вартості (NPV) використовують залежність:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (3.2)$$

де

$CF_t$  – грошовий потік у році  $t$  (річна економія витрат на електроенергію), грн/рік;

$r$  – ставка дисконту;

$t$  – номер року розрахунку;

$n$  – кількість періодів розрахунку, років;

$I_0$  – початкові інвестиційні витрати, грн.

Індекс прибутковості (PI) визначається як:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (3.3)$$

Період окупності інвестицій (ТО) визначається за формулою:

$$TO = \frac{I_0}{CF_{сеп}}, \quad (3.4)$$

де

$CF_{сеп}$  – середній річний грошовий потік, грн/рік.

Етап 4. Розрахунок екологічного ефекту  $EE$  визначається обсягом скорочення викидів діоксиду вуглецю в результаті заміщення електроенергії з

мережі електроенергією, виробленою сонячною електростанцією, т CO<sub>2</sub>/рік та здійснюється за формулою:

$$EE = Eef \times EF, \quad (3.5)$$

де

$Eef$  – ефективна річна генерація електроенергії сонячною електростанцією з урахуванням технічних втрат і деградації фотоелементів, кВт·год/рік;

$EF$  – національний коефіцієнт викидів електроенергії, що характеризує середній обсяг викидів діоксиду вуглецю при виробництві 1 кВт·год електроенергії в енергосистемі України, т CO<sub>2</sub>/кВт·год.

У розрахунках використаємо значення  $EF = 0,430$  т CO<sub>2</sub>/МВт·год.

Етап 5. Інтегральна еколого-економічна ефективність.

Для комплексної оцінки результатів впровадження сонячної електростанції потрібно визначити показник інтегральної еколого-економічної ефективності (ІЕЕ), який поєднує економічний результат проєкту та приведену вартість екологічного ефекту від скорочення викидів парникових газів, що відповідає сучасним методичним підходам для оцінювання енергетичних проєктів [190-192].

Показник  $IEE$  визначається за формулою:

$$IEE = V_{eko} + NPV, \quad (3.6)$$

де:

$V_{eko}$  – приведена вартість екологічного ефекту, грн.

У свою чергу, приведена вартість екологічного ефекту  $V_{eko}$  визначається як дисконтована сума річних екологічних ефектів:

$$V_{eko} = \sum_{t=1}^n \frac{EE_t \times C(CO_2)}{(1+r)^t}, \quad (3.7)$$

де:

$EE_t$  – скорочення викидів CO<sub>2</sub> у році  $t$ , т/рік;

$C(CO_2)$  – вартість скорочення 1 т CO<sub>2</sub>, грн/т;

Для врахування майбутніх ефектів в теперішній вартості водимо коефіцієнт дисконтування  $a_t$ :

$$a_t = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (3.8)$$

Сума коефіцієнтів дисконтування за весь період експлуатації визначає коефіцієнт приведення анuitету  $a_n(r)$  за ставкою дисконту  $r$  і періодом  $n$ :

$$a_t(r) = \sum_{t=1}^n a_t = \frac{1-(1+r)^{-n}}{r}, \quad (3.9)$$

Після визначення коефіцієнта дисконтування, формулу чистої приведеної вартості (3.2) наступним чином:

$$NPV = \sum_{t=1}^n CF_t \times a_t - I_0, \quad (3.10)$$

Приведена вартість екологічного ефекту (3.7) з врахуванням коефіцієнта  $a_t$  визначається за формулою:

$$V_{\text{eko}} = \sum_{t=1}^n EE_t \times C(CO_2) \times a_t, \quad (3.11)$$

Враховуючи припущення, що річний обсяг скорочення викидів і вартість  $CO_2$  залишаються сталими впродовж усього періоду експлуатації, формула (3.11) набуває такого вигляду:

$$V_{\text{eko}} = EE \times C(CO_2) \times a_n(r), \quad (3.12)$$

Запропонований підхід дозволяє оцінювати ефективність проєктів енергомодернізації в готельному бізнесі і за фінансовими, і за екологічними критеріями, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

За приведеною методикою виконаємо розрахунок вартості СЕС загальною потужністю 120 кВт. на даху тризіркового готелю «Надія» м. Івано-Франківськ», розташованого за адресою: м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 40, Івано-Франківської області (табл. 3.7). Оптимальна потужність у 120 кВт визначається

потребами функціонування готельного підприємства, технічними характеристиками обладнання та наявною площею розміщення.

Таблиця 3.7

Розрахунок основних показників СЕС потужністю 120 кВт для готелю  
«Надія», м. Івано-Франківськ

| № | Найменування                                                                                           | Одиниці виміру | Кількість | Вартість одиниці, грн. | Загальна вартість, грн. |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------|------------------------|-------------------------|
| 1 | Сонячна панель на 600Вт LONGI Solar Hi-MO 7 LR5-72HGD-600M Bifacial                                    | шт             | 288       | 3500                   | 1008000                 |
| 2 | Інвертор напруги Deye SUN-60K-G04                                                                      | шт             | 2         | 120000                 | 240000                  |
| 3 | Монтажний комплект для кріплення панелей                                                               | к-т            | 250       | 857                    | 214250                  |
| 4 | Монтажний комплект для підключення панелей (кабель, монтажний комплект для прокладання та підключення) | к-т            | 24        | 12000                  | 288000                  |
| 5 | Щитова (автомати, лічильники, запобіжники)                                                             | к-т            | 1         | 80000                  | 80000                   |
| 6 | Кабель силовий (підключення до щитової готелю)                                                         | м/п            | 300       | 900                    | 270000                  |
| 7 | Кріплення                                                                                              | к-т            | 1         | 18000                  | 18000                   |
| 8 | Монтажні роботи                                                                                        | послуга        | 1         | 480000                 | 480000                  |
|   | Всього                                                                                                 |                |           |                        | 2598250                 |

Джерело: власні розрахунки автора на основі технічних параметрів готелю «Надія» і розраховані з допомогою програми PVGIS [207]

В табл. 3.7 узагальнено склад обладнання та кошторис інвестицій для встановлення дахової СЕС мережевого типу потужністю 120 кВт у готелі, наведено перелік ключових компонентів і вартість робіт. У цьому випадку загальна сума капітальних витрат становить 2598250 грн.

В даному розрахунку передбачається встановлення СЕС мережевого типу. Місце розташування сонячних панелей це плоский дах готелю. За попередніми даними загальна площа даху готелю становить 2800 м<sup>2</sup>. корисна площа даху становить 70%, тобто 1960 м<sup>2</sup>. Для розрахунку генерації приймався кут нахилу до покрівлі 30 градусів, та орієнтація панелей по азимуту 15 градусів на південний-захід. Загальна площа зайнята під сонячними панелями складатиме приблизно 1350 м<sup>2</sup>. Відповідно до попередніх розрахунків по генерації

електроенергії на даному об'єкті (готель Надія м. Івано -Франківськ) за рік буде вироблено приблизно 157976,79 кВт.год. електроенергії. На сьогодні вартість електроенергії, для комерційних споживачів складає 8,50 грн за 1 кВт.год. Відповідно  $157976,79 \times 8,5 = 1342802,71$  грн. Заощадження коштів за рік. Термін окупності СЕС  $2598250 \text{ грн.} / 1342802,71 \text{ грн./рік.} = 1,934$  рік. Із попередніх розрахунків орієнтовний термін окупності СЕС два роки. Гарантійний термін експлуатації 10 років.

Відповідно  $8 \times 1342802,71 \text{ грн.} = 10742\,421,68 \text{ грн.}$  по курсу на 04.11.2025 р. 1 дол США = 42 грн. 255 771,94 дол США чистого прибутку за 8 років експлуатації.

Запропонована СЕС передбачена для власного споживання отриманого об'єму електроенергії, частково компенсує власне споживання електроенергії об'єкту. За наданими готелем даними середнє споживання становить близько 100 тис. кВт·год на місяць з коливанням 5-7 %, а за графіком генерації в літній період сонячна генерація може перекривати понад 20% потреби в електроенергії.

На рис. 3.2 подано результати моделювання СЕС потужністю 120 кВт для даху готелю в програмі PVGIS.

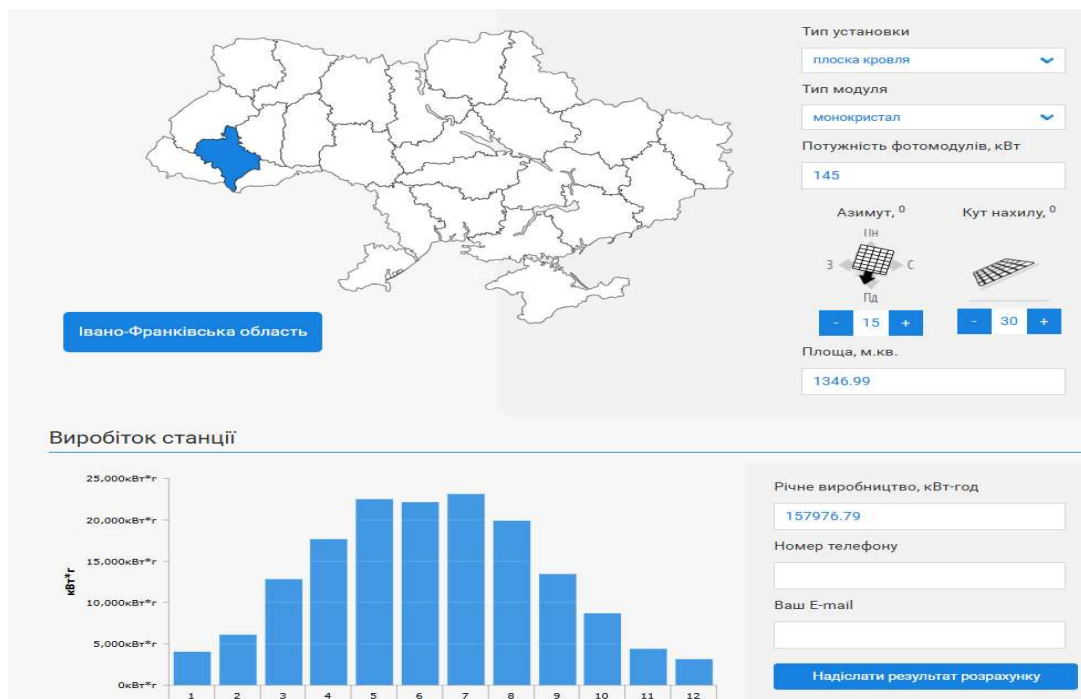


Рис. 3.2. Візуалізація річного виробітку сонячної електростанції потужністю 120 кВт, змодельованої для даху тризіркового готелю «Надія» у програмі PVGIS [207] (розроблено автором)

Перейдемо до розрахунку економічної та екологічної ефективності (табл. 3.8-3.9).

Таблиця 3.8

Економічні показники ефективності СЕС 120 кВт для тризіркового готелю «Надія» (Івано-Франківська область)

| № з/п | Показник                                                            | Позначення                     | Одиниці виміру | Значення    |
|-------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|-------------|
| 1.    | Встановлена потужність                                              | P                              | кВт            | 120         |
| 2.    | Річна генерація електроенергії                                      | E                              | кВт·год/рік    | 157976,79   |
| 3.    | Тариф для юридичних осіб                                            | —                              | грн кВт/год    | 8,50        |
| 4.    | Річна економія коштів                                               | $E_{\text{екон}}_{\text{рік}}$ | грн/рік        | 1342802,71  |
| 5.    | Капітальні інвестиції                                               | $I_0$                          | грн            | 2598250     |
| 6.    | Термін окупності                                                    | ТО                             | років          | 1,93        |
| 7.    | Гарантійний термін експлуатації                                     | —                              | років          | 10          |
| 8.    | Кумулятивний економічний ефект експлуатації після періоду окупності | —                              | грн            | 10742421,68 |

Примітки:

$E_{\text{екон}}_{\text{рік}} = E \cdot \text{тариф} = 157\,976,79 \cdot 8,50 = 1\,342\,802,71 \text{ грн/рік}$

$TO = \frac{I_0}{E_{\text{екон}}_{\text{рік}}} = \frac{2\,598\,250}{1\,342\,802,71} = 1,93 \text{ років}$

Джерело: власні розрахунки автора на основі технічних параметрів готелю «Надія»

У табл. 3.8 наведено результати розрахунку економічної ефективності впровадження СЕС потужністю 120 кВт для готелю «Надія». Отримані дані підтверджують високу інвестиційну привабливість проєкту. Період окупності становить 1,93 року, що є сприятливим показником для проєктів енергомодернізації. За умови періоду експлуатації 10 років кумулятивний економічний ефект після окупності перевищує 10,7 млн грн. Таким чином, впровадження СЕС забезпечує суттєве зниження експлуатаційних витрат на електроенергію, підвищує енергоефективність та формує економічну основу для подальшої екологізації діяльності готельного підприємства.

У нашому дослідженні ефективність таких інвестицій оцінюється не лише за фінансовими критеріями, а й за екологічними, бо головна мета екологізації готельного підприємства полягає у зменшенні вуглецевого сліду, підвищенні ресурсоефективності і формуванні екологічної репутації.

Тому доцільно доповнити економічні розрахунки показниками екологічного ефекту. Для України на сьогодні відсутні актуальні відкриті



офіційні дані про коефіцієнти викидів парникових газів, пов'язаних із виробництвом та споживанням електроенергії. Багато організацій публікували значення цих коефіцієнтів визначених за різними методиками [190-192] і частина з них є застарілими. Тому для визначення конкретного значення ЕФ враховано наступні міркування.

Найбільш достовірні відомості щодо значень коефіцієнтів надає Міжнародне енергетичне агентство (IEA), однак вони публікуються із затримкою [190]. Під час дії воєнного стану в Україні офіційна статистика викидів та енергетичного балансу збирається не в повному обсязі, тому нові узгоджені дані не оприлюднюються. Це створює неузгодження між різними аналітичними платформами такими як: Ember, Covenant of Mayors (JRC dataset), CBAM Registry тощо [193; 195-196].

Для оцінювання екологічних показників ефективності впровадження СЕС використано підхід, за яким обсяг скорочення викидів діоксиду вуглецю визначається як добуток річної генерації електроенергії сонячною електростанцією та національного коефіцієнта викидів електроенергії.

Згідно з аналітичним дослідженням ГО «ДІКСІ ГРУП» для України прийнято орієнтовний коефіцієнт викидів електроенергії  $EF = 0,430 \text{ т CO}_2/\text{МВт}\cdot\text{год}$  ( $0,00043 \text{ т CO}_2/\text{кВт}\cdot\text{год}$ ), який використовується для оцінювання скорочення викидів у результаті заміщення електроенергії з мережі електроенергією, виробленою сонячною електростанцією [190].

Обсяг скорочення викидів  $\text{CO}_2$  визначаємо за формулою (3.5). Для СЕС потужністю 120 кВт у тризірковому готелі «Надія» річна генерація електроенергії становить:  $E = 157976,79 \text{ кВт}\cdot\text{год/рік}$ .

Тоді обсяг скорочення викидів:  $EE = 157976,79 \times 0,00043 = 67,93 \text{ т CO}_2/\text{рік}$ .

Вартісну оцінку екологічного ефекту подано інтервально, оскільки ринкова ціна вуглецю в системі EU Emissions Trading System станом на 01.11.2025 р. становить €35-47 за 1 т  $\text{CO}_2$ , а перерахунок у гривні виконано за офіційним курсом євро Національного банку України на 01.11.2025 р. [193-194]. Обґрунтування прийнятого інтервалу вартості 1 т  $\text{CO}_2$  наведено у Додатку П.

Грошовий еквівалент екологічного ефекту визначено за формулою (3.6):

З урахуванням інтервального значення вартості 1 т CO<sub>2</sub> грошовий еквівалент екологічного ефекту становить:  $V_{eko} = 98702 \div 131648$  грн/рік.

Детальний розрахунок грошового еквівалента екологічного ефекту наведено у Додатку Р.

Результати розрахунку екологічних показників ефективності впровадження сонячної електростанції узагальнено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Екологічні показники ефективності СЕС 120 кВт для тризіркового готелю «Надія» (м. Івано-Франківськ)

| № з/п | Показник                                             | Позначення             | Одиниці виміру             | Значення       |
|-------|------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------|----------------|
| 1.    | Річна генерація електроенергії                       | E                      | кВт·год/рік                | 157976,79      |
| 2.    | Коефіцієнт викидів                                   | EF                     | т CO <sub>2</sub> /кВт·год | 0,00043        |
| 3.    | Скорочення викидів CO <sub>2</sub>                   | EE = E×EF              | т CO <sub>2</sub> /рік     | 67,93          |
| 4.    | Вартість 1 т CO <sub>2</sub> (станом на 01.11.2025)* | C(CO <sub>2</sub> )    | грн/т                      | 1453 ÷ 1938    |
| 5.    | Екологічний ефект **                                 | EE×C(CO <sub>2</sub> ) | грн/рік                    | 98702 ÷ 131648 |

Джерело: власні розрахунки автора на основі технічних параметрів готелю «Надія» і [190; 193-194]

Примітки:

\* Вартість 1 т CO<sub>2</sub> визначено у референтному інтервалі ринкової ціни вуглецю в системі EU Emissions Trading System €35-47 за 1 т CO<sub>2</sub> та перераховано у гривні за офіційним курсом євро Національного банку України станом на 01.11.2025 (41,5 грн/€). Значення наведено у вигляді інтервалу 1453 ÷ 1938 грн/т CO<sub>2</sub>, що відповідає мінімальній і максимальній оцінці вартості вуглецю (Додаток П).

\*\* Грошовий еквівалент екологічного ефекту визначено на основі інтервального значення вартості 1 т CO<sub>2</sub> (1453 ÷ 1938 грн/т CO<sub>2</sub>) та річного скорочення викидів EE = 67,93 т CO<sub>2</sub>/рік. Отримане значення становить 98702 ÷ 131648 грн/рік (Додаток Р).

Аналізуючи результати табл. 3.9, бачимо, що впровадження СЕС потужністю 120 кВт у тризірковому готелі «Надія» забезпечує щорічну генерацію електроенергії на рівні 157976,79 кВт·год/рік і відповідне скорочення викидів діоксиду вуглецю в обсязі 67,93 т CO<sub>2</sub>/рік. За інтервального значення вартості 1 т CO<sub>2</sub> у межах 1453 ÷ 1938 грн/т грошовий еквівалент екологічного ефекту становить 98702 ÷ 131648 грн/рік.

Отже, використання СЕС електростанції забезпечує вимірюваний екологічний ефект, який має не лише природоохоронне, але й економічне значення, що підтверджує доцільність застосування відновлюваних джерел енергії.

Здійснимо розрахунок інтегральної еколого-економічної ефективності (ІЕЕ). Вихідні дані для розрахунку приведені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для розрахунку інтегральної еколого-економічної ефективності проєкту впровадження СЕС у тризірковому готелі «Надія»

| № з/п | Показник                                                         | Позначення | Значення                                          | Пояснення                                                                                                                                                                |
|-------|------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Початкові інвестиції у встановлення СЕС                          | $I_0$      | 2598250 грн                                       | розраховано на основі вартості обладнання, монтажу та пусконаладжувальних робіт                                                                                          |
| 2.    | Річний чистий грошовий потік (економія витрат на електроенергію) | $CF_t$     | 1342802,71 грн/рік                                | визначено як добуток обсягу генерації електроенергії та середнього тарифу 8,50 грн/кВт·год                                                                               |
| 3.    | Скорочення викидів діоксиду вуглецю                              | $EE_t$     | 67,93 т CO <sub>2</sub> /рік                      | розраховано на основі коефіцієнта викидів $EF = 0,430$ т CO <sub>2</sub> /МВт·год (0,00043 т CO <sub>2</sub> /кВт·год) [190]                                             |
| 4.    | Вартісна оцінка скорочення 1 т CO <sub>2</sub>                   | $C(CO_2)$  | 1453 ÷ 1938 грн/т (середнє значення 1695,5 грн/т) | визначено за ринковою ціною вуглецю в системі EU Emissions Trading System станом на 01.11.2025 і перераховано у грн за офіційним курсом євро НБУ на 01.11.2025 [193-194] |
| 5.    | Період експлуатації СЕС                                          | $n$        | 10 років                                          | прийнято відповідно до гарантійного строку експлуатації обладнання                                                                                                       |
| 6.    | Ставка дисконту (сценарні значення)                              | $r$        | 0%; 10%; 15%                                      | прийнято для сценарного оцінювання інтегральної еколого-економічної ефективності проєкту                                                                                 |

Джерело: власні розрахунки автора на основі технічних параметрів готелю «Надія» і [190; 193-194]

Для узагальнення результатів розрахунку інтегральної еколого-економічної ефективності проєкту у тризірковому готелі «Надія» (м. Івано-Франківськ) застосовано сценарний підхід. Ставка дисконту  $r$  відображає зміну вартості грошей у часі та рівень ризику інвестиційного проєкту.

Для кожного сценарію визначено коефіцієнт приведення ануїтету  $a_n(r)$  як суму коефіцієнтів дисконтування за період експлуатації, який використовується для розрахунку приведеної вартості рівномірних щорічних грошових надходжень.

Економічну складову ефективності проекту відображає показник NPV, грн, що визначається як різниця між приведеною вартістю майбутніх грошових потоків і початковими інвестиційними витратами.

Екологічну складову подано як приведену (дисконтовану) вартість екологічного ефекту  $V_{eko}$ , грн, розраховану інтервально за нижньою ( $V_{eko}$  мін), середньою ( $V_{eko}$  сер.) та верхньою ( $V_{eko}$  макс) оцінками вартості скорочення 1 т  $CO_2$  відповідно до прийнятого діапазону 1453 ÷ 1938 грн/т (табл. 3.9; Додаток П). Інтегральна еколого-економічна ефективність проекту ІЕЕ мін/сер./макс, грн визначається як сума NPV і відповідно  $V_{eko}$  мін/сер./макс, що дозволяє комплексно оцінити проєкт.

Розрахунок інтегральної еколого-економічної ефективності виконано для трьох сценаріїв ставки дисконту: 0% – відповідає умовам відсутності дисконтування, 10 % – базовий інвестиційний сценарій, 15 % – сценарій з підвищеним рівнем ризику.

Чиста приведена вартість проєкту визначається за формулою (3.6); приведена вартість екологічного ефекту визначається за формулою (3.7). Інтегральна еколого-економічна ефективність визначається за формулою (3.8).

Результати розрахунків за кожним сценарієм дисконтування та інтервальною оцінкою вартості скорочення викидів  $CO_2$  наведено у Додатку С табл. С-1 – С-3.

За сценарію  $r = 0 \%$  (Додаток С, табл. С-1) проєкт упровадження СЕС у тризірковому готелі «Надія» є ефективним, оскільки чиста приведена вартість має додатне значення 10829777 грн, що свідчить про повне відшкодування початкових інвестицій і формування значного економічного ефекту протягом періоду експлуатації. Інтегральна еколого-економічна ефективність становить 11816800 – 12146261 грн залежно від інтервальної оцінки вартості скорочення 1 т  $CO_2$ , що підтверджує формування додаткової економічної цінності за рахунок зменшення викидів діоксиду вуглецю та забезпечує комплексний позитивний результат реалізації проєкту.

Далі аналогічні розрахунки виконано для сценарію дисконтування ( $r = 10\%$ ), а його результати подано у Додатку С в табл. С-2.

За сценарієм  $r = 10\%$  (Додаток С, табл. С-2) проєкт є еколого-економічно ефективним, оскільки чиста приведена вартість додатна становить 5652691 грн. Це означає, що проєкт є окупним, відшкодовує початкові інвестиції і дає чистий економічний результат з урахуванням дисконтування.

З урахуванням приведеної вартості екологічного ефекту значення ІЕЕ становить 6259174 – 6461613 грн залежно від інтервальної оцінки вартості скорочення 1 т CO<sub>2</sub>, що означає додатковий внесок екологічного ефекту у сукупний результат проєкту.

Далі розрахунок виконано для сценарію ( $r = 15\%$ ), а результати наведено в Додатку С табл. С-3.

Отримані результати за Додатком С, табл. С-3, підтверджують збереження позитивної інтегральної еколого-економічної ефективності проєкту навіть за умов підвищеного інвестиційного ризику. Значення NPV дорівнює 4140966 грн, а з урахуванням приведеної вартості екологічного ефекту інтегральний показник ІЕЕ перебуває в діапазоні 4636330 – 4801679 грн.

Результати розрахунків за всіма сценаріями ставки дисконту зведемо в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Узагальнені результати розрахунку інтегральної еколого-економічної ефективності (ІЕЕ) проєкту впровадження СЕС у тризірковому готелі «Надія» (м. Івано-Франківськ)

| $r$  | $a_n(r)$ | NPV, грн | $V_{\text{eko}}$<br>мін,<br>грн | $V_{\text{eko}}$<br>сер.,<br>грн | $V_{\text{eko}}$<br>макс,<br>грн | ІЕЕ<br>мін, грн | ІЕЕ<br>сер., грн | ІЕЕ<br>макс, грн |
|------|----------|----------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-----------------|------------------|------------------|
| 0 %  | 10,0000  | 10829777 | 987023                          | 1151753                          | 1316483                          | 11816800        | 11981530         | 12146261         |
| 10 % | 6,1446   | 5652691  | 606483                          | 707702                           | 808922                           | 6259174         | 6360394          | 6461613          |
| 15 % | 5,0188   | 4140966  | 495364                          | 578038                           | 660713                           | 4636330         | 4719004          | 4801679          |

Джерело: власні розрахунки

Аналіз табл. 3.11 свідчить про високу інтегральну еколого-економічну ефективність проєкту впровадження СЕС у тризірковому готелі «Надія» (м. Івано-Франківськ) за всіх розглянутих сценаріїв ставки дисконту. Зі

зростанням ставки дисконту відбувається закономірне зменшення NPV та ІЕЕ, що пояснюється зниженням приведеної вартості майбутніх грошових потоків.

За відсутності дисконтування ( $r = 0\%$ ) інтегральна ефективність становить 11816800-12146261 грн, за базового сценарію ( $r = 10\%$ ) – 6259174-6461613 грн, а за сценарієм з підвищеним рівнем ризику ( $r = 15\%$ ) – 4636330-4801679 грн. Екологічна складова формує стабільний додатковий внесок у підсумковий результат у кожному сценарії: приведена вартість екологічного ефекту становить 495364-1316483 грн залежно від ставки дисконту та інтервальної оцінки вартості скорочення викидів CO<sub>2</sub>.

Таким чином, обґрунтовано методичний підхід до оцінювання ефективності інвестицій у технології екологізації готельних підприємств, який поєднує економічний результат проєкту (NPV) та приведену вартість екологічного ефекту ( $V_{eko}$ ) в інтегральний показник ІЕЕ. Запропонований підхід дозволяє оцінювати впровадження СЕС не лише як інвестиційний проєкт зі зниження операційних витрат, а як інструмент екологізації господарської діяльності готелю, оскільки екологічний результат подано у грошовому вимірі через монетизацію скорочення викидів CO<sub>2</sub>.

Установлено, що приведена вартість екологічного ефекту становить 495364-1316483 грн залежно від ставки дисконту та інтервальної оцінки вартості скорочення 1 т CO<sub>2</sub>, формуючи додатковий внесок у сукупний результат проєкту. Сценарні розрахунки за ставками дисконту 0%, 10%, 15% підтвердили результативність проєкту, оскільки в усіх сценаріях зберігаються додатні значення NPV та ІЕЕ.

Таким чином, практична апробація методики на прикладі тризіркового готелю «Надія» (м. Івано-Франківськ) підтвердила її придатність для обґрунтування інвестиційних рішень у процесах екологізації діяльності готельних підприємств.

### **3.3. Механізм економічного забезпечення процесів екологізації як адаптивна бізнес-модель діяльності готельних підприємств в умовах ресурсних обмежень**

На основі результатів аналізу, отриманих у розділах 1-3 дисертаційної роботи, функціонування готельних підприємств розглядається як цілісна економічна система, що охоплює операційну, інвестиційну і фінансову діяльність, у межах яких формуються управлінські рішення, залучаються ресурси і досягаються економічні результати. У межах цієї системи формується та реалізується адаптивна бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації, а її результативність оцінюється за економічними та екологічними показниками.

Вважаємо за необхідне обґрунтувати побудову адаптивної бізнес-моделі економічного забезпечення процесів екологізації у діяльності готельних підприємств. Подальше обґрунтування базується на поєднанні двох взаємодоповнювальних підходів: сучасних наукових підходів до екологізації економіки та реалізації моделі сталого розвитку, а також власних результатів дослідження, що відображають реальні умови, інструменти і практики екологізації в діяльності засобів розміщення.

Необхідність побудови моделі підтверджується сучасними науковими підходами до екологізації економіки та реалізації моделі сталого розвитку.

Як зазначають Дубовіч І. А., Адамовський О. М., Васишин Х. Р., Соловій В. І., сучасні моделі екологізації економіки формують багаторівневу систему інтеграції екологічних обмежень у функціонування економічних систем, що охоплює концептуальний, організаційний та інструментальний рівні [208]. Це означає, що екологізація не зводиться до окремих заходів, а потребує системної побудови механізмів реалізації на рівні підприємств.

Дороніна І. І. акцентує увагу на ролі держави у стимулюванні екологізації через економічні інструменти, інвестиційні механізми та соціально-відповідальне інвестування [209], що підтверджує необхідність формування

структурованої системи фінансово-економічного забезпечення екологічних трансформацій у діяльності суб'єктів господарювання.

Нєпеїна Г.В. підкреслює, що екологізація економіки є цілеспрямованим процесом трансформації виробництва і споживання через організаційні заходи, інновації та технологічну модернізацію [210], що безпосередньо корелює з формуванням механізму, орієнтованого на впровадження ресурсоефективних технологій та зміну структури господарської діяльності.

Коцко Т.А. розглядає екологізацію як економічний інструмент переходу до сталого розвитку, який реалізується через систему економічних стимулів, інвестицій та інституційних механізмів [211]. Це підтверджує, що екологізація підприємства є економічним процесом, який потребує спеціально сформованої системи забезпечення.

Петровська А.С. доводить, що сталий розвиток реалізується через трансформацію діяльності підприємств на засадах ресурсоефективності, інноваційності та інтеграції екологічних обмежень у економічні рішення [212], що обґрунтовує потребу побудови механізму екологізації на мікрорівні.

Узагальнюючи зазначені підходи [208-212], можна стверджувати, що екологізація економіки розглядається науковцями як багаторівневий економічний процес, який реалізується через систему принципів, організаційних моделей та інструментальних механізмів.

Отже, адаптивна бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації є логічним розвитком положень екологічної, циркулярної і зеленої економіки і конкретизує їх на рівні підприємств сфери гостинності.

Обґрунтуємо необхідність створення адаптивної моделі за результатами отриманих результатів, узагальнених в дисертаційній роботі:

1. Отримані у теоретичному розділі результати відображено у структурі моделі механізму, а саме: структурна модель екологізації як комплексного процесу трансформації соціально-економічних систем конкретизована через виокремлення суб'єктів державного регулювання та суб'єктів забезпечення, визначення об'єктів екологізації – готелів та інших засобів розміщення, а також



через включення блоку «форми – методи – інструменти», який забезпечує перехід від екологічних вимог до їх реалізації. Перехід від формування вимог до їх упровадження відображена у послідовності «вхід – цілі – інструменти – рішення – дії – впливи – результати», що показує потребу узгодження суб'єктів, інструментів і ресурсного забезпечення.

2. Результати аналітичного розділу конкретизовано у моделі для виокремлення цільового та інструментального блоку механізму. Встановлена фрагментарність впровадження екологічних практик, а також домінування операційно доступних ресурсозберігаючих рішень відображені у моделі через необхідність чіткої постановки цілей і формування блоку «інструменти» як системи управлінських, фінансово-економічних, інвестиційно-інноваційних, техніко-технологічних, кадрових, інформаційних і маркетингових інструментів, що переводять екологізацію з рівня окремих заходів у послідовний взаємопов'язаний процес. Обмежений перехід до інвестиційно-орієнтованих технологій та визначені стримуючі чинники (нестача економічних стимулів, недостатня інституційна підтримка, економічна невизначеність) відображені у моделі через поєднання інструментального блоку з блоком ресурсного забезпечення (нормативно-правового, фінансового, організаційного та інформаційного), без якого неможливе масштабування екологізації. Це обґрунтовує віднесення до моделі блоку «рішення – дії – впливи» як переходу від окремих рішень до системної реалізації екологічних заходів і досягнення екологічно-економічних результатів.

3. У розділі 2 розроблено стратегічну п'ятикомпонентну модель екопозиціонування готельних підприємств і виконано її функціональну формалізацію, що подає екологізацію як процес із чітко визначеними складовими: вхідні параметри, рішення, зовнішні обмеження та вихідні результати і ефекти. Ці результати прямо відображені у структурі моделі механізму: вхідні параметри і цілі узгоджено з блоком «вхід – цілі», рішення конкретизовано у контурі «рішення – дії – впливи», а вихідні результати і ефекти відображено у блоці «результати». Функціональна формалізація

екопозичіювання подана у схемі через блок «інструменти», структурований за групами (управлінські, фінансово-економічні, інвестиційно-інноваційні, техніко-технологічні, кадрові, інформаційні, маркетингові) як практичні впливи, що забезпечують реалізацію екологізації у діяльності готельного підприємства.

4. У проєктному розділі обґрунтовано важливу роль державних інструментів стимулювання екологізації (нормативно-правових вимог, фінансової підтримки, економічних стимулів і міжнародних програм), які формують зовнішні умови реалізації екологічних процесів у готельному секторі. Це відображено у моделі механізму через блок «Суб'єкти інституційного забезпечення» та рівень «форми – методи – інструменти», у межах якого вимоги й стимули конкретизуються у програми підтримки та прикладні інструменти їх реалізації.

5. Результати підрозділу 3.2 підтвердили економічну доцільність інвестицій у технології екологізації і забезпечили розроблення методичного підходу до оцінювання їх ефективності, який враховує і економічний, і екологічний результат. Це відображено у моделі механізму у двох взаємопов'язаних елементах: по-перше, потребу інвестиційних рішень і їх обґрунтування конкретизовано через блок «інструменти» (інвестиційно-інноваційні та фінансово-економічні), що забезпечують відбір і фінансування технологій екологізації; по-друге, методичний підхід до оцінювання ефективності інтегровано у блок «результати», оскільки він фіксує вимірювальний економічний ефект і екологічний результат.

Отже, узагальнення результатів дослідження підтвердило, що процес екологізації готельних підприємств України потребує узгодження зовнішніх стимулів, внутрішніх управлінських рішень, економічних інструментів і ресурсного забезпечення, що забезпечує перехід від формування екологічних вимог і оцінювання їх ефективності до практичної реалізації екологічних заходів. Це обумовлює необхідність побудови механізму забезпечення процесів екологізації господарської діяльності готельних підприємств як єдиної системи взаємопов'язаних елементів, що забезпечує реалізацію екологічних рішень і досягнення економічного та екологічного результату.

Результати попередніх досліджень дають змогу перейти до побудови візуальної моделі, що відображає економічне забезпечення процесів екологізації.

Методологічною основою побудови адаптивної бізнес-моделі є концептуальна послідовність моделі «Цілі та основні результати» (Objectives and Key Results (OKR)), систематизована Дж. Дорром [214], яка передбачає чітке розмежування між цілями як бажаним станом системи та ключовими результатами як вимірюваними індикаторами фактичної зміни її стану, що забезпечує структурну узгодженість між стратегічними орієнтирами, управлінськими рішеннями та отриманими результатами.

Для побудови адаптивної бізнес-моделі доцільно подати її внутрішню архітектуру у вигляді багаторівневого механізму економічного забезпечення:

Рівень 1 – Інституційний рівень визначає нормативно-правову, організаційну та регуляторну рамку забезпечення процесів екологізації готельних підприємств, формує стратегічні орієнтири, встановлює правила функціонування суб'єктів господарювання та забезпечує узгодження державної політики, фінансово-економічної підтримки, міжнародної допомоги, галузевого саморегулювання, механізмів громадської участі та міжнародних стандартів у сфері сталого розвитку.

Рівень 2 – Інструментальний рівень конкретизує способи забезпечення процесів екологізації через систему взаємопов'язаних форм, методів та інструментів впливу, що забезпечують реалізацію регуляторних вимог, фінансово-економічної підтримки та управлінських рішень і трансформують інституційні орієнтири у прикладні дії на рівні готельних підприємств.

Рівень 3 – Інтегральний рівень поєднує форми, методи та інструменти у єдиний механізм забезпечення процесів екологізації готельних підприємств, що забезпечує їх системну взаємодію, узгодженість та результативність.

Рівень 4 – Об'єктний рівень включає готелі та інші засоби розміщення, що виступають середовищем реалізації механізму забезпечення процесів екологізації та безпосередньо впроваджують екологічно орієнтовані рішення у господарську діяльність.

Рівень 5 – Операційний рівень відображає практичну площину функціонування механізму та реалізується через послідовність «рішення-дії-впливи», забезпечуючи трансформацію інструментів екологізації у конкретні управлінські рішення, їх впровадження у діяльність підприємства та відповідні економічні, екологічні й соціальні зміни параметрів функціонування готельних підприємств.

Рівень 6 – Ресурсний рівень формує матеріальну, фінансову, кадрову, інформаційну та організаційну основу функціонування механізму забезпечення процесів екологізації на рівні підприємства, визначає реальні можливості впровадження екологічно орієнтованих рішень та виконує функцію базового забезпечення процесів екологізації, опосередковано впливаючи на всі рівні механізму.

Рівень 7 – Результативний рівень відображає сукупний економічний та екологічний результат функціонування механізму забезпечення процесів екологізації готельних підприємств, що проявляється у підвищенні ефективності господарської діяльності, зниженні екологічного навантаження і формуванні конкурентоспроможності засобів розміщення.

Вхід моделі – це чинники у поєднанні з цілями, які охоплюють: систему зовнішніх і внутрішніх чинників та цільових орієнтирів екологізації, зокрема нормативні вимоги, економічні стимули, ринковий попит на екологічно відповідальні послуги, міжнародні зобов'язання, стратегічні цілі розвитку підприємства та орієнтацію на досягнення релевантних Цілей сталого розвитку, що зумовлюють необхідність формування та реалізації відповідного механізму.

Вихід моделі – це досягнуті результати і підтвердження реалізації цілей, який відображає досягнуті економічні, екологічні та соціальні результати реалізації цільових орієнтирів, характеризує інтегрований економіко-екологічний ефект функціонування механізму та проявляється у підвищенні ресурсоефективності, скороченні екологічних витрат, зростанні інвестиційної привабливості і досягненні визначених орієнтирів сталого розвитку.

Деталізований склад і зміст елементів адаптивної бізнес-моделі економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств подано у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Структура і зміст елементів адаптивної бізнес-моделі економічного  
забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств**

| Елемент моделі                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Склад і зміст елементу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1. Інституційний рівень</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><i>Суб'єкти</i> виступають ініціаторами і регуляторами екологічних перетворень, забезпечують нормативну обов'язковість екологічних вимог, формують фінансово-економічні стимули, надають міжнародну та консультаційну підтримку, а також встановлюють галузеві стандарти та критерії екологічної відповідності.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Державні органи влади: ВРУ формує законодавчу основу екологічної політики, встановлює нормативну обов'язковість екологічних вимог; КМУ забезпечує реалізацію державної політики у сфері охорони довкілля, енергоефективності і сталого розвитку через програми, постанови, механізми фінансово-економічної підтримки;</li> <li>- Профільні центральні органи виконавчої влади розробляють галузеві нормативно-правові акти і контролюють їх виконання.</li> <li>- Органи місцевого самоврядування формують регіональні програми енергоефективності, управління відходами, водокористування, встановлюють місцеві стимули та інтегрують екологічні вимоги до територіальних громад.</li> <li>- Міжнародні організації формують стандарти сталого розвитку, надають грантову, технічну та експертну допомогу.</li> <li>- Фінансові інституції забезпечують кредитування і фінансування екологічних заходів, здійснюють оцінку екологічних ризиків проєктів.</li> <li>- Системи екологічної сертифікації міжнародні і національні програми сертифікації засобів розміщення встановлюють стандарти екологічної відповідності.</li> <li>- Асоціації у сфері гостинності сприяють поширенню кращих екопрактик, підвищенню професійних компетентностей і представляють інтереси галузі у державних і міжнародних структурах.</li> </ul> |
| <i>2. Інструментальний рівень</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><i>Форми</i> – організаційні способи реалізації регулятивного впливу, що визначають порядок планування, програмування, нормування, нагляду, ліцензування, моніторингу та контролю процесів екологізації готельних підприємств і забезпечують інституційне забезпечення їх діяльності.</p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- державне стратегічне планування;</li> <li>- технічне регулювання, нормування і стандартизація;</li> <li>- дозвільна система у сфері господарської діяльності;</li> <li>- державний моніторинг;</li> <li>- державний нагляд та контроль у сфері господарської діяльності;</li> <li>- оцінка відповідності, сертифікація і екологічне маркування;</li> <li>- інформаційне забезпечення та екологічна звітність.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><i>Методи</i> – способи реалізації регулятивного впливу, що забезпечують впровадження екологічних вимог, стимулювання екологічно відповідальної діяльності і контроль результативності процесів екологізації готельних підприємств</p>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- адміністративно-правові;</li> <li>- методи економічного стимулювання;</li> <li>- методи фінансово-кредитної підтримки;</li> <li>- організаційно-управлінські;</li> <li>- інформаційно-аналітичні;</li> <li>- контрольні.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

## Продовження табл. 3.12

|                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Інструменти</i> – систематизовані практичні засоби впливу, за допомогою яких реалізуються методи та форми екологізації, забезпечуючи перехід від регулятивних вимог до конкретних управлінських, інвестиційних, технологічних і фінансових рішень у діяльності засобів розміщення.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нормативно-правові – закони, підзаконні акти, технічне регулювання, обов’язкові вимоги у сфері екології та енергоефективності.</li> <li>- Адміністративні – дозвільні процедури, ліцензування у межах повноважень, державний нагляд (контроль), застосування санкцій.</li> <li>- Економічні – податкові стимули, платежі та збори екологічного спрямування, тарифні і цінові стимули, економічні регулятори ресурсоспоживання.</li> <li>- Фінансові – бюджетні програми підтримки, співфінансування, компенсаційні механізми, державні гарантії, кредитні програми.</li> <li>- Інституційні – державні програми та плани, розвиток стандартів, підтримка систем сертифікації та екологічного маркування.</li> <li>- Інформаційні – державний моніторинг, реєстри, вимоги до звітності, інформаційні кампанії та консультаційна підтримка.</li> <li>- Міжнародні – залучення міжнародної допомоги, донорських програм, грантів і технічної підтримки для екологізації.</li> </ul> |
| <i>3. Інтегральний рівень</i>                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><i>Механізм</i> – інтегрована система взаємопов’язаних елементів, що забезпечує узгодження зовнішніх регулятивних впливів і внутрішніх управлінських рішень з метою реалізації процесів екологізації і досягнення економічного й екологічного результату.</p>                             | <p>Суб’єкти, об’єкти, форми, методи, інструменти, ресурси, реалізація інструментів механізму, результати.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <i>4. Об’єктний рівень</i>                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><i>Об’єкти</i> – здійснюють господарську діяльність у сфері тимчасового розміщення та виступають безпосереднім середовищем впровадження, реалізації та оцінювання результативності процесів екологізації</p>                                                                              | <p>Готелі; апарт-готелі; мотелі; туристичні бази; пансіонати; санаторії; кемпінги; глемпінги; хостели; інші об’єкти, призначені для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), які відповідно до нормативних документів відносяться до засобів розміщення.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>5. Операційний рівень</i>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><i>Реалізація інструментів механізму</i> – це практичне застосування інструментів екологізації у діяльності готельного підприємства через послідовність «рішення – дії – впливи», що забезпечує впровадження заходів і формування економічних, екологічних та соціальних змін.</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Інструменти екологізації:</li> <li>- Управлінські – ухвалення рішень щодо екологізації, впровадження політики та стандартів, розподіл відповідальності і контроль виконання.</li> <li>- Фінансово-економічні – планування витрат, залучення фінансування, оцінювання економічної та інтегральної еколого-економічної ефективності.</li> <li>- Інвестиційно-інноваційні – реалізація проєктів модернізації, впровадження нових енерго- і водоефективних рішень і технологій.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Продовження табл. 3.12

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Техніко-технологічні – впровадження енерго- та водоефективного обладнання, автоматизованих систем управління ресурсами.</li> <li>- Кадрові – навчання персоналу, формування екологічних компетентностей, мотивація і контроль дотримання стандартів.</li> <li>- Інформаційні – моніторинг показників ресурсоспоживання, екологічна звітність, аналітичне забезпечення рішень.</li> <li>- Маркетингові – просування екологічних переваг, формування екологічного бренду, комунікація з гостями і партнерами.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><i>Процеси екологізації</i> – це впорядкована сукупність внутрішніх організаційних, технологічних і поведінкових змін у діяльності готельних підприємств, спрямованих на раціоналізацію використання ресурсів, зниження негативного впливу на довкілля та інтеграцію екологічних практик у операційну, інвестиційну та фінансову діяльність.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Енергоефективність – впровадження заходів з енергозбереження, енергоменеджменту і використання енергоефективних технологій.</li> <li>- Управління водними ресурсами – оптимізація водоспоживання, впровадження водозберігаючих технологій і систем контролю.</li> <li>- Управління відходами – скорочення утворення відходів, їх сортування, повторне використання і передача на переробку.</li> <li>- Екологічно безпечні рішення у сфері використання мийних та дезінфекційних засобів – використання екологічно безпечних матеріалів і засобів, мінімізація хімічного навантаження.</li> <li>- Сталі закупівлі – використання екологічних матеріалів, залучення місцевих постачальників, пріоритет продукції з підтвердженими екологічними характеристиками.</li> <li>- Екологічна комунікація і залучення гостей і персоналу – інформування, навчання, формування екологічно відповідальної поведінки і підтримка екологічних ініціатив</li> </ul> |
| <p><i>Рішення</i> – вибір щодо впровадження заходів екологізації з визначенням напрямку змін, ресурсів, джерел фінансування, відповідальних виконавців, строків реалізації та очікуваних економічних, екологічних і соціальних результатів.</p>                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Напрямок екологізації (енергоефективність, водні ресурси, відходи, мийні та дезінфекційні засоби, сталі закупівлі, екологічна комунікація та залучення гостей і персоналу).</li> <li>- Очікуваний ефект (економічний, екологічний, соціальний).</li> <li>- Перелік заходів, що впроваджуються.</li> <li>- Ресурси (матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні).</li> <li>- Джерела фінансування (власні, кредитні, грантові, міжнародні програми).</li> <li>- Виконавці і відповідальні (підрозділи, посадові особи).</li> <li>- Строки реалізації (етапи, календарний план тощо).</li> <li>- Показники результативності (що і як вимірюється).</li> <li>- Ризики та умови виконання (обмеження, залежності, зовнішні загрози).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| <p><i>Дії</i> – практичне виконання рішень через реалізацію конкретних заходів екологізації в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності готельних підприємств</p>                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Планування виконання (визначення етапів, календарних термінів і послідовності реалізації заходів, розподіл відповідальності та ресурсного забезпечення у довго-, середньо- та короткостроковому періодах.).</li> <li>- Організація виконання (призначення виконавців, розподіл функцій, координація).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

*Продовження табл. 3.12*

|                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ресурсне забезпечення (закупівлі, матеріали, обладнання, залучення персоналу).</li> <li>- Фінансове забезпечення (бюджетування, оплата, формування джерел фінансування).</li> <li>- Впровадження заходів (технологічні, організаційні, поведінкові зміни).</li> <li>- Документування (накази/плани, акти виконання, внутрішні положення, інструкції, звіти).</li> <li>- Навчання та інструктаж (персонал, залучення гостей).</li> <li>- Поточний контроль виконання (контроль строків, якості, дотримання стандартів тощо).</li> <li>- Безперервний контроль основних показників (енергія, вода, відходи, витрати).</li> </ul>                            |
| <i>Впливи</i> – зміни параметрів діяльності підприємства, що відображаються у вимірюваних економічних та екологічних показниках, а також у якісних соціальних індикаторах (умови праці, задоволеність персоналу, залучення гостей).                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічні впливи – зниження операційних витрат; економія енергії та води; підвищення рентабельності; зростання інвестиційної привабливості.</li> <li>- Екологічні впливи – скорочення споживання енергоресурсів; зменшення водоспоживання; зниження обсягів відходів; скорочення викидів; підвищення ресурсоефективності.</li> <li>- Соціальні впливи – формування екологічної культури персоналу; підвищення лояльності гостей; зміцнення репутації; розширення партнерства із місцевими постачальниками.</li> <li>- Інституційні впливи – відповідність вимогам сертифікації; підвищення прозорості діяльності; зміцнення позицій на ринку.</li> </ul> |
| <i>6. Ресурсний рівень</i>                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Ресурсне забезпечення реалізації процесів екологізації готельного підприємства</i> – це система ресурсів і умов, що створюють можливість впровадження заходів екологізації та досягнення визначених економічних, екологічних і соціальних результатів. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нормативно-правове – законодавчі вимоги; технічні регламенти; стандарти; вимоги сертифікації; внутрішні положення і регламенти.</li> <li>- Фінансове – власні фінансові ресурси; кредитні кошти; гранти; міжнародні програми підтримки; інвестиційні бюджети екологізації.</li> <li>- Організаційне – структура відповідальності; розподіл функцій; внутрішні процедури; координація виконання; система контролю.</li> <li>- Інформаційне – дані моніторингу енерго- і водоспоживання; екологічна звітність; аналітичні показники; інформаційне забезпечення прийняття рішень.</li> </ul>                                                                 |
| <i>7. Результативний рівень</i>                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <i>Результати</i> – узагальнення досягнутих економічних, екологічних і соціальних результатів реалізації процесів екологізації, що відображає ступінь досягнення цільових орієнтирів сталого розвитку та ефективність функціонування механізму.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Економічні результати – економія витрат; підвищення рентабельності; зростання інвестиційної привабливості; підвищення конкурентоспроможності.</li> <li>- Екологічні результати – зменшення споживання енергії та води; скорочення відходів; зниження викидів; підвищення ресурсоефективності.</li> <li>- Соціальні результати – підвищення лояльності гостей; формування екологічної культури персоналу; зміцнення репутації підприємства; розвиток партнерства.</li> </ul>                                                                                                                                                                               |

Джерело: власна розробка



Отже, табл. 3.12 відображає багаторівневу систему механізму забезпечення процесів екологізації готельних підприємств, розкриває зміст і склад кожного рівня і показує логічний зв'язок між інституційними умовами, інструментальним блоком форм, методів та інструментів, інтеграцією елементів у єдиний механізм, об'єктами впровадження, операційною реалізацією через послідовність «рішення – дії – впливи», ресурсним забезпеченням і досягнутими результатами, що створює основу для побудови візуальної моделі (рис. 3.3).

Представлена на рис. 3.3 адаптивна бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств відображає багаторівневу систему механізму економічного забезпечення процесів екологізації готельних підприємств і показує зв'язок між зовнішнім забезпеченням і внутрішньою реалізацією.

На інституційному рівні враховано суб'єктів забезпечення процесів екологізації та умови, що формують стимули і вимоги для підприємств. Водночас модель відображає повну структуру функціонування готельного підприємства у частині екологізації: вона включає цілі як стратегічний вхід, інструментальний блок реалізації, механізм трансформації у форматі «рішення – дії – впливи», ресурсне забезпечення та економічний і екологічний результат як вихід.

Тому модель інтерпретується як адаптивна бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств, оскільки передбачає варіативність інструментів і рішень залежно від рівня ресурсного забезпечення та змін зовнішніх умов.

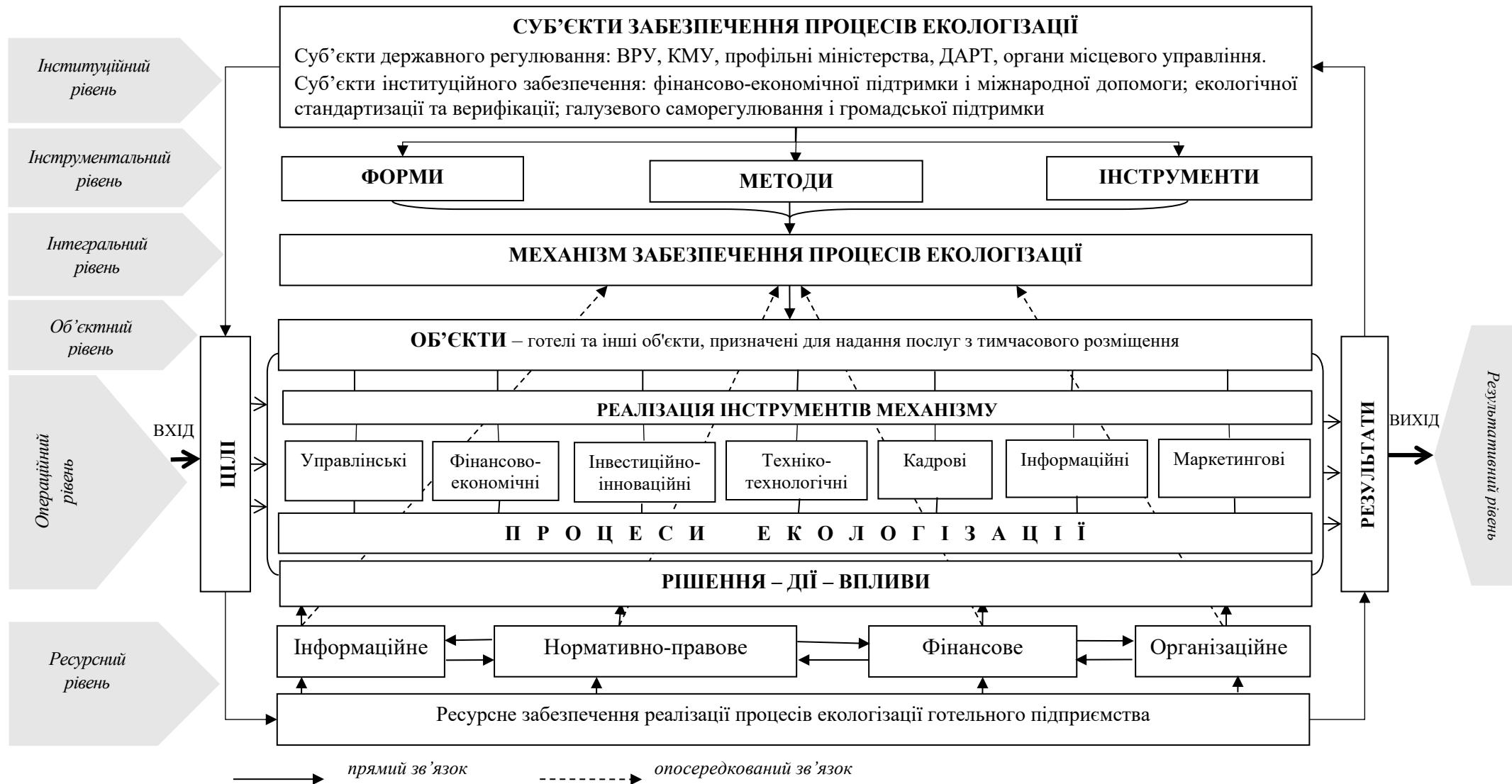


Рис. 3.3. Адаптивна бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств (розроблено автором)

Виходячи з результатів модельного зображення (рис. 3.3), потрібно відмітити, що функціонування моделі спирається на систему зв'язків, які забезпечують узгодження зовнішніх стимулів і внутрішньої реалізації:

- прямий зв'язок показує основну логіку впливу: суб'єкти державного регулювання та інституційного забезпечення формують форми, методи та інструменти, вони інтегруються в механізм і далі реалізуються на рівні готельних підприємств у вигляді управлінських рішень, дій і впливів;

- опосередкований зв'язок створює умови, у яких готельне підприємство може впроваджувати екологізацію через нормативно-правове поле, фінансову підтримку, стандартизацію і сертифікацію, інформаційне забезпечення;

- зворотний зв'язок повертає інформацію про те, що реально отримано на виході: оцінюються економічні та екологічні результати, відстежуються показники, аналізується ефективність інструментів. На цій основі суб'єкти забезпечення можуть уточнювати інструменти і коригувати вплив, щоб механізм давав кращий результат.

Адаптивна бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств задає підстави для інтерпретації поданої конструкції як бізнес-моделі економічного забезпечення процесів екологізації.

Адаптивна бізнес-модель відображає цілісну логіку функціонування готельного підприємства в частині створення економічного та екологічного результату. Модель має вхід – цілі екологізації, ресурсну базу, інструментальний блок реалізації, операційну трансформацію у форматі «рішення – дії – впливи» та вихід – економічний і екологічний результат. Таким чином, вона описує не окремий інструмент або регулятивний вплив, а спосіб організації діяльності підприємства, за якого екологізація інтегрується в операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Наявність структурних елементів створення цінності, механізму її реалізації та оцінювання результату відповідає логіці бізнес-моделі.

Адаптивність цієї бізнес-моделі визначається можливістю змінювати конфігурацію інструментів і рішень залежно від ресурсних обмежень та зовнішніх умов. Вона передбачає варіативність конфігурації інструментів

залежно від рівня ресурсного забезпечення та зовнішніх умов функціонування. Готельне підприємство може комбінувати фінансово-економічні, інвестиційно-інноваційні, техніко-технологічні, організаційні та інформаційні інструменти відповідно до наявних фінансових, кадрових і нормативних можливостей. Ресурсний блок моделі не є фіксованим – його параметри можуть змінюватися, що зумовлює зміну масштабу і послідовності заходів екологізації. Наявність оцінювання результату за принципом «до і після» забезпечує можливість коригування рішень і вибору економічно доцільної конфігурації заходів. Отже, модель не є жорсткою схемою впровадження, а виступає гнучким інструментом організації процесів екологізації в умовах обмеженості ресурсів.

Здійснимо структурну формалізацію економічної доцільності адаптивної бізнес-моделі економічного забезпечення процесів екологізації.

Економічна доцільність моделі полягає в тому, що витрати на формування та застосування інструментів створюють передумови для отримання економічного результату у вигляді економії витрат і, за наявності ринкових умов, приросту маржинального доходу. У структурному вигляді це подається як послідовність:

$$Z \rightarrow U \rightarrow (\Delta C, \Delta R) \rightarrow EC \quad (3.13)$$

де  $Z$  – витрати на забезпечення процесів екологізації;

$U$  – реалізована сукупність інструментів моделі (набір практично впроваджених управлінських, фінансово-економічних, інвестиційно-інноваційних, техніко-технологічних, кадрових, інформаційних і маркетингових інструментів);

$\Delta C$  – зміна витрат підприємства внаслідок реалізації інструментів (економія витрат);

$\Delta R$  – зміна доходів підприємства внаслідок реалізації інструментів (приріст доходів);

$EC$  – економічна доцільність забезпечення процесів екологізації.

Економічна доцільність забезпечення процесів екологізації формалізується:

$$EC = (\Delta C + \Delta R) - Z \quad (3.14)$$

Критерій економічної обґрунтованості моделі має вигляд:

$$EC \geq 0 \quad (3.15)$$

Оскільки модель передбачає оцінювання результатів і зворотний зв'язок, вона забезпечує можливість фіксації  $\Delta C$  та  $\Delta R$  у разі наявності вихідних даних і коригування набору інструментів  $U$  для підвищення економічної обґрунтованості екологічних рішень у наступних циклах реалізації.

Тобто забезпечення процесів екологізації є економічно доцільним, якщо сукупна економія витрат та приріст доходів, отримані внаслідок реалізації інструментів моделі, не є меншими за витрати на їх формування і впровадження.

Оскільки у формалізації модель представлена через змінні  $Z$  і  $U$ , вона не є фіксованою – конфігурація інструментів  $U$  може змінюватися залежно від ресурсних обмежень, які визначають допустимий рівень витрат  $Z$ . Перевірка економічної доцільності за критерієм  $EC \geq 0$  у форматі «до – після» забезпечує можливість коригування  $U$  в наступних циклах реалізації, що і відображає адаптивність моделі.

Отже, практичне значення моделі полягає у можливості її використання на рівні готельного підприємства для таких цілей:

- формування стратегічного плану екологізації – визначення цілей, пріоритетів, ресурсів, строків і показників результативності;
- підготовки та обґрунтування інвестиційних рішень – відбору заходів модернізації, розрахунку економічного й екологічного результату, оцінювання інтегральної еколого-економічної ефективності;
- отримання кредиту – підготовки обґрунтованого пакета рішень щодо окупності, ризиків, ресурсного забезпечення та прогнозованих результатів проєкту;
- отримання гранту – формалізації логіки «цілі – заходи – результати», календарного плану, індикаторів моніторингу та очікуваного ефекту;

- проходження екологічної сертифікації для готельних підприємств (Green Key) – систематизації процесів екологізації, узгодження напрямів (енергія, вода, відходи, сталі закупівлі, екологічно безпечні засоби, екологічна комунікація та залучення гостей і персоналу) з рішеннями, ресурсами, документацією, моніторингом, контролем і звітністю для підтвердження відповідності вимогам та досягнутих результатів;

- забезпечення енергетичної стійкості готельного підприємства в умовах воєнних викликів і загроз – як методичної основи для підготовки та реалізації комплексу енергоефективних і резервних рішень (аудит енергоспоживання, визначення критичних навантажень, планування резервного енергоживлення, впровадження заходів енергозбереження, моніторинг і контроль) з подальшим оцінюванням їх економічного та екологічного результату;

- виконання вимог державної політики у сфері сталого розвитку і досягнення національних Цілей сталого розвитку шляхом інтеграції екологічних цілей, показників і заходів у операційну, інвестиційну та фінансову діяльність готельного підприємства з подальшим моніторингом результатів та підготовкою обґрунтованої звітності.

Таким чином, розроблено адаптивну бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації господарської діяльності готельних підприємств, яка забезпечує перехід від цілей і стимулів до практичних дій з подальшим оцінюванням економічного та екологічного результату. Модель може бути адаптована до різних типів засобів розміщення з урахуванням їх масштабу, ресурсного потенціалу та рівня екологічної зрілості.

### Висновки до розділу 3

1. На основі аналізу законодавства і державних програм країн ЄС здійснено групування державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу за такими функціональними групами: прямі фінансові, фінансово-кредитні, податкові, грантові, нефінансові. Такий поділ дозволяє співставити вид інструменту з управлінським завданням підприємства та очікуваним економічним результатом. Запропонована систематизація може використовуватися для вибору форм державної підтримки з урахуванням інвестиційних бар'єрів, фінансових можливостей підприємства та етапу реалізації екологічного проєкту.

2. Для порівняння міжнародних програм підтримки готельної індустрії України застосовано цільовий інституційно-інструментальний аналіз, який охоплює три блоки: цільовий, що визначає очікувані результати та цільові групи; інституційний – фіксує учасників і механізм реалізації; – інструментальний – описує форми підтримки та умови доступу. Це дозволило програми систематизовано за п'ятьма напрямками: фінансово-ресурсна підтримка; освітньо-консультаційний супровід; цифрова трансформація і маркетинг; антикризове управління і партнерська координація; сталий розвиток. Даний підхід дозволив узгодити потреби готельного підприємства з міжнародними інструментами і забезпечити обґрунтований вибір програм підтримки.

4. Проведено апробацію методики оцінювання ефективності інвестицій у технології екологізації на прикладі тризіркового готелю «Надія» (м. Івано-Франківськ) щодо встановлення дахової сонячної електростанції потужністю 120 кВт. За капітальних витрат 2598250 грн річна економія витрат становить 1342802,71 грн, а період окупності – 1,93 року. Екологічний результат становить скорочення 67,93 т CO<sub>2</sub> на рік із грошовим еквівалентом 98702 – 131648 грн на рік. Це підтверджує економічну доцільність інвестицій у технології екологізації та можливість кількісного вимірювання екологічного результату.

5. На основі сценарного аналізу ставки дисконту 0%, 10%, 15% підтверджено стійкість результатів проєкту. У всіх варіантах зберігаються додатні значення чистої приведеної вартості та інтегральної еколого-економічної ефективності. Це свідчить про надійність інвестиційного рішення та придатність запропонованої методики для оцінювання проєктів екологізації.

6. Розроблено механізм економічного забезпечення процесів екологізації як адаптивну бізнес-модель діяльності готельних підприємств в умовах ресурсних обмежень, у межах якої функціонування готельного підприємства розглянуто як цілісну економічну систему, що охоплює операційну, інвестиційну і фінансову діяльність, а реалізація екологізації забезпечується узгодженням цілей, інструментів, ресурсів і управлінських рішень із подальшим оцінюванням економічного та екологічного результату. Архітектуру моделі подано як багаторівневу конструкцію, що включає інституційний, інструментальний, інтегральний, об'єктний, операційний, ресурсний і результативний рівні, а її практична реалізація здійснюється через послідовність «рішення – дії – впливи» із фіксацією зворотного зв'язку для коригування набору інструментів залежно від зміни зовнішніх умов і ресурсної бази.

Виконано структурну формалізацію економічної доцільності моделі, відповідно до якої забезпечення процесів екологізації є економічно обґрунтованим за умови  $EC \geq 0$ , тобто коли сукупна економія витрат і приріст доходів від реалізації інструментів не є меншими за витрати на їх формування та впровадження, що забезпечує можливість оцінювання результативності за підходом «до і після» і вибору економічно доцільної конфігурації заходів у наступних циклах реалізації.



## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило вирішити важливе науково-практичне завдання обґрунтування економічних засад забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств. Отримані теоретико-методичні та прикладні результати дають підстави для таких висновків:

1. На основі узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників сформовано авторське трактування екологізації готельних підприємств у широкому та вузькому значеннях. У широкому розумінні екологізацію визначено як стратегічно орієнтований процес інтеграції екологічних принципів і нормативно-правових вимог у систему господарської діяльності готельного підприємства, що охоплює формування екологічної політики, інфраструктурні й технологічні рішення, стандарти обслуговування та поведінкові практики. У вузькому розумінні екологізація розглядається як операційний процес раціоналізації ресурсокористування, зниження негативного впливу на довкілля та підвищення екологічної відповідальності персоналу і гостей. Запропоноване трактування дало змогу сформувати структурну модель екологізації як комплексного процесу трансформації соціально-економічних систем, що відображає взаємозв'язок політичних, економічних, соціальних та інституційних рівнів реалізації екологічних змін. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу для формування критеріїв оцінювання рівня екологізації, обґрунтування рішень щодо впровадження екологічних практик та подальшого моделювання механізмів забезпечення екологізації готельних підприємств.

2. Встановлено, що в країнах Європейського Союзу екологізація готельного бізнесу здійснюється через інтеграцію ЦСР в управлінські стратегії, нормативні механізми та інструменти економічного стимулювання. На цій основі структуровано взаємозв'язок ЦСР з напрямками екологізації готельного бізнесу за рівнем їх релевантності через виокремлення прямих ЦСР, що визначають ресурсно-екологічні аспекти функціонування готелів, та опосередкованих ЦСР,

які формують соціально-економічні й інституційні умови реалізації екоорієнтованої господарської діяльності. Це дозволило системно представити національне нормативно-правове поле за логікою ЦСР, зокрема у межах Водної стратегії України до 2050 року, Енергетичної стратегії України до 2050 року, Національної стратегії управління відходами до 2030 року, Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» та ін., виявити диспропорції і фрагментарність регуляторного забезпечення екологізації готельних підприємств в Україні та підтвердити значення запропонованого підходу як методологічної основи для подальшого порівняльного аналізу української системи регулювання та правової системи ЄС. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу для системного аналізу нормативно-правового забезпечення екологізації готельних підприємств в Україні та обґрунтування пропозицій щодо адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу у частині забезпечення процесів екологізації готельних підприємств.

3. На основі аналізу міжнародного досвіду встановлено, що міжнародні готельні мережі поступово перейшли від окремих екологічних ініціатив до включення принципів сталого розвитку у корпоративні стратегії, бізнес-моделі та операційну діяльність. Аналіз програм сталого розвитку міжнародних готельних мереж дозволив виокремити типи моделей сталого розвитку готельних підприємств, зокрема: базова еталонна модель, глобальна стандартизована модель, ціннісно-орієнтована управлінська модель, корпоративно-стратегічна модель, модель управління на основі цифрових даних, європейська кліматична модель. Це підтверджує, що сталий розвиток у міжнародному готельному бізнесі набуває системного, керованого та вимірюваного характеру, забезпечуючи перехід до інтегрованих сталих бізнес-моделей. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу для системного аналізу міжнародного досвіду, проведення порівняльних досліджень та обґрунтування напрямів адаптації

ефективних моделей сталого розвитку у діяльності українських готельних підприємств.

4. У результаті проведеного дослідження розроблено методичний підхід до оцінювання сучасного стану і структурних параметрів ринку готельних послуг України, який базується на послідовній реалізації взаємопов'язаних етапів: структурного аналізу ринку готельних послуг; інституційного аналізу ринку; структурно-динамічного аналізу ринкової пропозиції; аналізу попиту на послуги розміщення за допомогою непрямих індикаторів; оцінювання узгодженості показників попиту через співвідношення туристичного збору і кількості ночівель; аналізу альтернативних форматів розміщення та інституційної взаємодії їх основних стейкхолдерів.

Запропонований методичний підхід інтегрує об'єкти аналізу, систему показників, індикаторів, методів дослідження та очікуваних результатів у єдину логічно узгоджену систему, що забезпечує комплексне оцінювання структурних параметрів, інституційних особливостей, просторової диференціації попиту та трансформаційних процесів на ринку готельних послуг України. Практична цінність запропонованого методичного підходу полягає у забезпеченні комплексного дослідження ринку готельних послуг шляхом логічного поєднання аналізу пропозиції, попиту, інституційної структури та структурних трансформацій ринку, що створює єдину методичну основу для оцінювання його сучасного стану і тенденцій розвитку.

5. Встановлено, що впровадження екологічних практик у діяльності готельних підприємств України має фрагментарний і нерівномірний характер, що зумовлено відсутністю нормативної обов'язковості екологічної сертифікації, обмеженістю фінансових ресурсів, різним ступенем інтеграції екологічних рішень у систему управління готельних підприємств та високим рівнем економічної і безпекової невизначеності. За таких умов класичні підходи до оцінювання екологізації, орієнтовані на сертифікаційні критерії, не забезпечують повного відображення реального стану екологічних трансформацій у готельному бізнесі. На цій основі обґрунтовано доцільність застосування комбінованого

методичного підходу до оцінювання екологізації готельних підприємств, який поєднує анкетне опитування, експертні оцінки стейкхолдерів та ситуаційний аналіз як інструменти отримання емпіричних даних в умовах обмеженості інформації. Застосування такого підходу дозволило виявити наявність окремих екологічних практик, управлінську логіку їх впровадження, а також ступінь системності та інтеграції у господарську діяльність готельних підприємств.

На основі отриманих результатів сформовано аналітичну рамку «еталон-адаптація», яка відображає дві моделі екологізації готельних підприємств: нормативно-орієнтовану та адаптивну управлінську. Це дало змогу здійснити порівняльний аналіз підходів до екологізації з урахуванням ресурсної спроможності, організаційних характеристик і зовнішніх обмежень, а також визначити реалістичні напрями розвитку екологічних практик у готельному бізнесі України. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованого методичного підходу та аналітичної рамки «еталон-адаптація» для діагностики стану екологізації готельних підприємств, обґрунтування поетапного впровадження екологічних практик відповідно до наявних ресурсів та розроблення інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу в умовах економічної невизначеності.

6. На основі порівняльного аналізу європейської та української практики впровадження екопозиціювання сформовано систему практичних інструментів екопозиціювання готельних підприємств України, що створило підґрунтя для переходу від інструментального до стратегічного рівня його реалізації. Це дозволило розробити стратегічну п'ятикомпонентну модель екопозиціювання готелю, яка забезпечує системне відображення процесу екологізації діяльності підприємства. Модель ґрунтується на чітко вибудованих причинно-наслідкових зв'язках між її складовими: екоідентичність бренду визначає напрями екологізації операційної діяльності; екологізація операційної діяльності формує економічну результативність; економічна результативність створює доказову основу для екологічної комунікації; комунікація підсилює передумови сертифікації та формування екологічної відповідальності підприємства. Така

послідовність забезпечує узгодженість управлінських рішень і послідовність реалізації екологічної стратегії. Подальший розвиток отримала трансформація зазначеної моделі у функціонально-структурну модель екологізації господарської діяльності, яка забезпечує формалізоване подання взаємодії її компонентів. У межах цієї моделі кожен компонент представлено у вигляді функціональної залежності  $y_i = f(x_i, u_i, r_i)$ , де  $x_i$  відображають вхідні параметри та характеристики діяльності підприємства,  $u_i$  – управлінські впливи та прийняті рішення,  $r_i$  – ресурсні обмеження та можливості їх подолання, а  $y_i$  – результати реалізації відповідного напрямку екологізації. Такий підхід забезпечує перехід від описового до аналітичного представлення процесів екологізації. Інтегральний рівень екологізації підприємства визначається узагальнюючим показником  $E$ , який формується як агрегований результат функціонування всіх компонентів моделі з урахуванням зовнішніх обмежень і механізму зворотного зв'язку. Це забезпечує можливість комплексного оцінювання та діагностики стану екологізації, дозволяє визначати критичні зони впливу, обґрунтовувати управлінські рішення та оцінювати їх результативність у динаміці. Запропонована модель дозволяє оцінювати керованість процесів екологізації навіть за умов обмеженої доступності даних на основі індексного підходу, а також створює методичну основу для стратегічного планування, інвестиційного обґрунтування, моніторингу результатів і підготовки підприємства до екологічної сертифікації. Отримані результати підтверджують залежність економічного та екологічного ефекту від зовнішніх обмежень, що зумовлює необхідність їх урахування та аналізу державних інструментів стимулювання екологізації.

7. На основі узагальнення структури державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу та аналізу міжнародних програм підтримки обґрунтовано доцільність застосування методичного підходу до їх групування та систематизування на засадах цільового інституційно-інструментального аналізу. Застосування уніфікованої системи критеріїв оцінювання (назва ініціативи, суб'єкти реалізації, цільова орієнтація, інструменти підтримки, цільова аудиторія, результати реалізації) забезпечило формування єдиної аналітичної

основи для зіставлення державних інструментів із міжнародними програмами підтримки готельної індустрії України. У результаті проведеного дослідження здійснено системне групування державних інструментів стимулювання екологізації готельного бізнесу за такими напрямками: фінансово-ресурсним, освітньо-консультаційним, цифровим та маркетинговим, антикризовим і партнерським, а також сталого розвитку, що дозволило впорядкувати їх за економічним змістом, функціональним призначенням і очікуваними результатами. Запропонований підхід забезпечує логічну узгодженість між цілями державної підтримки, інструментами її реалізації та результатами для підприємств готельного бізнесу, що створює можливість комплексного аналізу ефективності інструментів стимулювання екологізації. Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні методичної основи для оцінювання ефективності державних інструментів підтримки з урахуванням можливостей їх поєднання з міжнародними програмами, визначення пріоритетних напрямів їх застосування та обґрунтування вибору релевантних механізмів стимулювання екологізації у діяльності готельних підприємств України.

8. На основі ситуаційного аналізу тризіркового готелю «Надія» (м. Івано-Франківськ) обґрунтовано доцільність встановлення дахової сонячної електростанції потужністю 120 кВт як інвестиційного напрямку екологізації, спрямованого на зменшення залежності від зовнішніх енергетичних ресурсів і скорочення операційних витрат. Запропоновані науково-прикладні засади оцінювання ефективності інвестицій у технології екологізації апробовано на прикладі цього проєкту. Встановлено, що за капітальних витрат 2598,25 тис грн річна економія витрат становить 1342,80 тис грн, а період окупності – 1,93 року, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту. Екологічний результат реалізації проєкту становить скорочення 67,93 т CO<sub>2</sub> на рік, що у вартісному вимірі відповідає діапазону 98,70-131,65 тис грн на рік залежно від прийнятої вартості 1 т CO<sub>2</sub>. Отримані результати підтверджують можливість кількісного вимірювання екологічного ефекту та його формалізації у вартісному вираженні. Розрахунок інтегральної еколого-економічної ефективності засвідчив, що поєднання

економічного результату проєкту (NPV) і приведеної вартості екологічного ефекту ( $V_{eko}$ ) дозволяє отримати узагальнюючу оцінку ефективності інвестицій у технології екологізації. Встановлено, що приведена вартість екологічного ефекту становить 495,36-1316,48 тис грн залежно від ставки дисконту та інтервальної оцінки вартості скорочення 1 т CO<sub>2</sub>, формуючи додатковий внесок у сукупний результат проєкту. Сценарний аналіз із використанням ставок дисконту 0%, 10% і 15% підтвердив стійкість результатів проєкту, оскільки у всіх сценаріях зберігаються додатні значення чистої приведеної вартості та інтегральної еколого-економічної ефективності. Це свідчить про обґрунтованість інвестиційного рішення в умовах зміни вартості капіталу та підвищених ризиків. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованого підходу для обґрунтування інвестицій у енергомодернізацію готельних підприємств, зокрема встановлення сонячних електростанцій та інших енергоефективних технологій, підготовки інвестиційних, кредитних і грантових заявок, а також для внутрішнього планування та контролю результативності заходів екологізації.

9. На основі сучасних наукових підходів до екологізації економіки та реалізації моделі сталого розвитку з урахуванням результатів, узагальнених у дисертації, розроблено адаптивну бізнес-модель економічного забезпечення процесів екологізації діяльності готельних підприємств, яка відображає багаторівневу систему економічного забезпечення, узгоджує зовнішні інституційні умови із внутрішнім ресурсним забезпеченням та структурована за логікою «цілі – інструментальний блок – рішення – дії – впливи – ресурси – економічний та екологічний результат», що дозволяє системно поєднати всі елементи процесу екологізації в єдину функціональну конструкцію. Модель інтегрує інституційний, інструментальний, інтегральний, об'єктний, операційний, ресурсний і результативний рівні, що забезпечує узгодження зовнішніх стимулів і вимог із внутрішніми управлінськими рішеннями та ресурсними можливостями готельних підприємств. Встановлено, що її функціонування ґрунтується на системі прямих, опосередкованих і зворотних

зв'язків, які забезпечують трансформацію інструментів екологізації у практичні рішення, їх реалізацію та подальше коригування на основі отриманих економічних і екологічних результатів. Адаптивність моделі полягає у можливості варіювання конфігурації інструментів і організаційних рішень залежно від ресурсних обмежень і змін зовнішніх умов, що забезпечує її застосовність у різних сценаріях функціонування готельних підприємств та дозволяє досягати економічного і екологічного результату в умовах невизначеності. Економічну доцільність функціонування моделі формалізовано через залежність  $Z \rightarrow U \rightarrow (\Delta C, \Delta R) \rightarrow EC$  з критерієм  $EC \geq 0$ , що забезпечує можливість оцінювання результативності екологічних рішень у форматі «до – після» та коригування набору інструментів з урахуванням отриманих результатів. Практичне значення моделі полягає у можливості її використання для формування стратегічного плану екологізації, обґрунтування інвестиційних рішень, підготовки кредитних і грантових заявок, проходження екологічної сертифікації (Green Key), забезпечення енергетичної стійкості та інтеграції екологічних цілей у операційну, інвестиційну та фінансову діяльність готельних підприємств.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбик В. М. Особливості екологізації в механізмі державного управління розвитком регіонів. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. № 1 (61). С. 55-60. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2018/12.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/12.pdf) (дата звернення: 12.04.2023).
2. Коцко Т. А. Екологізація економіки як інструмент переходу до сталого розвитку в умовах незавершеності трансформаційних процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 3, ч. 1. С. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-11>.
3. Антоненко В. М., Сухіна О. М., Попова О. Ю., Дякова Я. Ю. Екологізація економічних відносин в системі управління господарськими процесами. *Проблеми екології*. 2021. № 1. С. 7-16. DOI: <https://doi.org/10.31474/2073-8102-2021-1-7-16>.
4. Зайченко В. В., Болховська Л. С. Екологізація бізнесу як інструмент підвищення рівня його безпеки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. С. 175-180. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-25>.
5. Пиртко С. А., Дейнега І. О. Екологізація як інструмент підвищення конкурентоздатності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 150-159. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-69>.
6. Липницька Є. О. Загально-теоретичні засади екологізації законодавства України в умовах євроінтеграції. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2024. Вип. 1 (54). С. 71-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/pyuv.v1.2024.13>.
7. Липницька Є. О. Екологізація господарського законодавства як засіб забезпечення сталого розвитку (на прикладі Господарського кодексу України). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 5. С. 111-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-5/26>.

8. Красномоєць В. А., Босецька Н. Г. Екологізація підприємств ресторанної сфери. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 1 (97). С. 63-70. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-8>.
9. Табачук А. Я. Екологізація економічних систем як об'єктивний процес їхніх докорінних змін на початку третього тисячоліття. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27 (2). С. 29-33.
10. Тітомир Л. А., Коротич О. М., Халілова-Чуваєва Ю. О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 3. С. 88-93. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2136>.
11. Марусей Т. В. Імперативи еко-інноваційного розвитку готельного господарства. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.43>.
12. Ганич Н. М., Гаталяк О. М. Екологізація готельного та ресторанного бізнесу. *Географія та туризм*. 2019. Вип. 43. С. 39-47. URL: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/Hataliak-Ekolohizatsiia-hotel-noho-i-rest.-biznesu.pdf>. (дата звернення: 14.04.2023).
13. Терещук Н. В., Транченко Л. В., Транченко О. М., Шашеро А. М. Екологізація готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Географічні та геологічні науки*. 2023. № 1 (42). С. 105-114. DOI: [https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1\(42\).282240](https://doi.org/10.18524/2303-9914.2023.1(42).282240).
14. Паньків Н., Бик В. Екологізація готельно-ресторанної сфери в контексті сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 146-156. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-23>.
15. Калачова Ж. С., Зубехіна О. В. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, № 2. С. 88-95. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2347>.

16. Зубехіна О. В. Екологізація готельних послуг: тенденції та інструменти розвитку. *Commodity Bulletin*. 2022. № 2. С. 41-48. DOI: 10.30857/2413-638X.2022.2.4.
17. Гаталяк О. М. Екологізація готельно-ресторанного бізнесу: сучасні підходи та практичні орієнтири. *Географія та туризм*. 2019. Вип. 58. С. 47-54.
18. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Екологізація готельних послуг як фактор інноваційного розвитку підприємств гостинності. *Східноєвропейський журнал економіки і управління*. 2023. Т. 10, № 2. С. 112-119. DOI: 10.32782/easterneurope.2023.10-2.14.
19. Конарівська О. Б., Яковишина М. С., Лігостаєв В. В. Теоретичні засади процесів екологізації готельно-ресторанного бізнесу. *VIA ECONOMICA*. 2025. Вип. 9. С. 55-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-8>.
20. Lozano R. Towards Better Embedding Sustainability into Companies' Systems: An Analysis of Voluntary Corporate Initiatives. *Journal of Cleaner Production*. 2012. Vol. 25. P. 14-26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.060>.
21. United Nations Environment Programme. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. Nairobi : UNEP, 2011. 631p.
22. Horbach J., Rammer C., Rennings K. Determinants of eco-innovations by type of environmental impact. *The role of firm characteristics and regulatory pressure*. *Ecological Economics*. 2012. Vol. 78. P. 112-122. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.04.005>.
23. United Nations Environment Programme. Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. Nairobi : UNEP, 2011. 631 p. URL: <https://www.unep.org/resources/report/towards-green-economy-pathways-sustainable-development-and-poverty-eradication> (дата звернення: 13.12.2025).
24. European Environment Agency. Green economy and sustainable development. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2016. 48 p. URL: <https://www.eea.europa.eu/publications/green-economy-and-sustainable-development> (дата звернення: 13.12.2025).

25. United Nations Economic Commission for Europe. Greening the economy in the UNECE region. Geneva : UNECE, 2018. 92 p. URL: <https://unece.org/environment-policy/publications/greening-economy-unece-region> (дата звернення: 13.12.2025).

26. European Commission. Changing consumption patterns for sustainability. Brussels : European Commission, 2020. 56 p. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7d6d6a5c-9c8e-11ea-9d2d-01aa75ed71a1> (дата звернення: 13.12.2025).

27. OECD. Greening household behaviour: Overview from the OECD survey. Paris : OECD Publishing, 2019. 120 p. URL: <https://www.oecd.org/environment/greening-household-behaviour-9789264181373-en.htm> (дата звернення: 13.12.2025).

28. Пітель Н. Я., Новак І. М. Сучасна парадигма управління екологічною діяльністю в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 186-196. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-38.

29. Берзіна С. В. та ін. Системи екологічного управління: сучасні тенденції та міжнародні стандарти : посібник . Київ : Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 134 с.

30. ДСТУ ISO 14001:2015 (ISO 14001:2015, IDT): Національний стандарт України. Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосовування. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. URL: [https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-ISO\\_14001-2015-.pdf](https://quality.nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3-ISO_14001-2015-.pdf).

31. Куліш Г. І. Екологічні інвестиції як стратегічний вектор розвитку українських міст. *Механізми їх залучення*. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-112>.

32. Чернявський Н., Гутаревич Н., Хмельовська Н. ESG як інструмент досягнення сталого розвитку та стратегічних цілей бізнесу. URL: <https://sk.ua/uk/esg-jak-instrument-dosjagnennja-stalogo-rozvitku-ta-strategichnih-cilej-biznesu/> (дата звернення: 12.12.2025).

33. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2021. 244 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3757/1/гобела%20монографія.pdf> (дата звернення: 29.08.2024 р.).

34. Балацький О. Ф., Мельник Л. Г., Мішенін Є. В., Ярош Н. В. Екологія і економіка : колективна монографія. Київ : Урожай, 1986. 114 с.

35. Рекомендація Ради Європейського Союзу від 16 червня 2022 року про навчання для зеленого переходу та сталого розвитку (2022/C 243/01) [Електронний ресурс]. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(01)) (дата звернення: 29.08.2024 р.).

36. Власюк О. С. Теорія і практика безпеки в системі науки про економіку: наукова доповідь : монографія. Київ : Лібра, 2008. 48 с.

37. Водний кодекс України : Закон України від 01.01.2020 р. № 213/95 ВР. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95\\_VR](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95_VR) (дата звернення 20.01.2023).

38. Дубель В. Міжнародне регулювання еколого-економічної безпеки. Наука молода. 2008. № 9. С. 63-69.

39. Кодекс України про надра : Закон України № 132/94 ВР від 29.12.2019 р. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94\\_VR](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94_VR) (дата звернення 20.01.2023).

40. Кримінальний кодекс України : Закон України від 16.01.2020 р. № 2341-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25–26. 131 с.

41. Про охорону атмосферного повітря : Закон України від 18.12.2017 р. № 2707 XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2707-12> (дата звернення 20.08.2023).

42. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 26.06.91. № 1264 XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12> (дата звернення 01.02.2023).

43. Про національну безпеку : Закон України від 08.07.2018 № 2469 VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення 22.12.2019).

44. Кульчицький Я. В., Кульчицький Б. В., Маліновська М. В. Екологізація економічних систем як пріоритет їх трансформації у ХХІ столітті. Науковий вісник НЛТУУ. 2018. Т. 28. № 4. С. 15-19.
45. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : колективна монографія. Київ : Лібра, 2003. 280 с.
46. Туниця Ю. Ю. Екологізація економіки: теоретико-методологічний аспект. Економічна теорія. 2011. № 2. С. 5-15 .
47. Лицур І. М. Теоретико-методологічні основи еколого-економічної безпеки (на прикладі лісових ресурсів Карпат): монографія. Київ : Науковий світ, 2004. 139 с.
48. Маєвська Н. В. Механізми державного управління екологізацією надр користування у вугільній промисловості України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. держ. упр. : 25.00.02. Донецьк, 2007. 20 с.
49. Мартинюк В. П. Наукові підходи до удосконалення методики розрахунку рівня економічної безпеки держави. Соціально-економічні проблеми і держава. 2014. Вип. 1 ( 10). С. 277-286.
50. Малишко В. М. Актуальні проблеми економічної безпеки в системі національної безпеки України. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2015. № 4. С. 129-133.
51. Мірошніченко О. В. Визначальні функції системи національної економічної безпеки. Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки. 2007. № 12. С. 8-12.
52. Половян О. В. Механізм забезпечення економіко-екологічної безпеки господарських систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : 08.02.03. Донецьк, 2005. 20 с.
53. Про відходи : Закон України від 01.05.201 9 р. № 187/98 ВР. URL : [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98 ВР](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/98%20ВР) (дата звернення 20.08.2019).
54. Чанг Ха-Юн. Економіка. Інструкція з використання : монографія. Київ : Наш Формат, 2016. 400 с.
55. Blewitt J. Understanding Sustainable Development. Second ed. New-York : Routledge, 2015. 406 p.

56. Agenda 21. Report of the United Nations Conference on Environment and Development Rio de Janeiro, 3-14 June. New York : United Nations, 1992. 492 p.

57. The United Nations Framework convention on climate change. A Commentary. New York : United Nations, 1992. 33 p.

58. Wallace E. Oates. The Economics of Environmental Regulation. Cheltenham : E . Elgar, 1996. 457 p.

59. Гобела В. В. Теоретичний аналіз екологізації як суспільно-економічного феномену. Ефективна економіка. 36. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.42.

60. Council Directive 91/271/EEC concerning urban waste-water treatment. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/1991/271/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 p.).

61. Directive 2000/60/EC establishing a framework for Community action in the field of water policy. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2000/60/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 p.).

62. Directive 2009/125/EC establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for energy-related products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/125/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 p.).

63. Regulation (EC) No 1221/2009 on the voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1221/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 p.).

64. Commission Decision (EU) 2017/175 establishing the EU Ecolabel criteria for tourist accommodation. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2017/175/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 p.).

65. Directive (EU) 2018/844 amending Directive 2010/31/EU on the energy performance of buildings and Directive 2012/27/EU on energy efficiency. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/844/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 p.).

66. Regulation (EU) 2018/848 on organic production and labelling of organic products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/848/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 p.).

67. Directive (EU) 2019/904 on the reduction of the impact of certain plastic products on the environment. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/904/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 p.).

68. Regulation (EU) 2020/741 on minimum requirements for water reuse. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/741/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 р.).

69. Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 р.).

70. Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting (CSRD). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 р.).

71. European Commission. Transition Pathway for Tourism. SWD(2022) 13 final. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/404a8144-8892-11ec-8c40-01aa75ed71a1> (дата звернення: 11.11.2025 р.).

72. Regulation (EU) 2024/573 on fluorinated greenhouse gases. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/573/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 р.).

73. Directive (EU) 2024/825 empowering consumers for the green transition through better protection against unfair practices and through better information. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 р.).

74. Regulation (EU) 2024/1143 on geographical indications for wine, spirit drinks and agricultural products. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1143/oj/eng> (дата звернення: 11.11.2025 р.).

75. Організація Об'єднаних Націй. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року. Нью-Йорк, 2015. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 12.11.2025 р.).

76. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України № 722/2019 від 20.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/722/2019> (дата звернення: 12.11.2025 р.).

77. Кабінет Міністрів України. Регламент Кабінету Міністрів України (зі змінами щодо врахування Цілей сталого розвитку). URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025 р.).

78. Економічна і соціальна рада ООН. Добровільний національний огляд досягнення Цілей сталого розвитку: Україна, 2020. URL: <https://ukraine.un.org> (дата звернення: 12.11.2025 р.).



79. Кабінет Міністрів України. Постанова від 29 серпня 2023 р. № 923 «Про утворення Міжвідомчої робочої групи з питань забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку». URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025 р.).

80. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 29 листопада 2024 р. № 1190-р «Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні». URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025 р.).

81. Державна служба статистики України. Індикатори цілей сталого розвитку. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/> (дата звернення: 12.11.2025 р.).

82. Секретаріат Кабінету Міністрів України. Презентація щодо Цілей сталого розвитку для Європейської Комісії (30 січня 2025 р.). URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2025 р.).

83. Водна стратегія України до 2050 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1134-р. Чинний, поточна редакція від 09.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

84. Про питну воду та питне водопостачання : Закон України № 2918-III від 10 січня 2002 року. Чинний, поточна редакція від 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

85. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України № 1264-XII від 25 червня 1991 року. Чинний, поточна редакція від 08.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

86. Про енергетичну ефективність : Закон України № 1818-IX від 21 жовтня 2021 року. Чинний, поточна редакція від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

87. Про альтернативні джерела енергії : Закон України № 555-IV від 20 лютого 2003 року. Чинний, поточна редакція від 09.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

88. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 373-р від 21 квітня 2023 р. Чинний,

поточна редакція від 21.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

89. Про енергетичну ефективність : Закон України № 1818-IX від 21 жовтня 2021 року. Чинний, поточна редакція від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

90. Про альтернативні джерела енергії : Закон України № 555-IV від 20 лютого 2003 року. Чинний, поточна редакція від 09.02.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

91. Про внесення змін до деяких законів України у сферах енергетики і теплопостачання щодо удосконалення окремих положень, пов'язаних із веденням господарської діяльності та дією воєнного стану в Україні : Закон України № 4213-IX від 14 січня 2025 року. Чинний, поточна редакція від 14.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4213-20#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

92. Про благоустрій населених пунктів : Закон України № 2807-IV від 6 вересня 2005 року. Чинний, поточна редакція від 30.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

93. Про управління відходами : Закон України № 2320-IX від 20 червня 2022 року. Чинний, поточна редакція від 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

94. Національна стратегія управління відходами в Україні до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 р. № 820-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/820-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

95. ДСТУ ISO 14024:2018 Екологічні маркування та декларації. Екологічне маркування типу I. Принципи та процедури (ISO 14024:2018, IDT) : Наказ від 18.12.2018 № 500 «Про прийняття та скасування національних стандартів». URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=80757](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=80757) (дата звернення: 21.11.2025 р.).

96. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення моніторингу, звітності та верифікації викидів парникових газів : Закон України № 4187-IX від 8 січня 2025 року. Чинний, поточна редакція від 08.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4187-20#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

97. Про природно-заповідний фонд України : Закон України № 2456-XII від 16 червня 1992 року. Чинний, поточна редакція від 04.04.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

98. Лісовий кодекс України : Закон України № 3852-XII від 21 січня 1994 року. Чинний, поточна редакція від 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3852-12#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

99. Про систему громадського здоров'я : Закон України № 2573-IX від 6 вересня 2022 року. Чинний, поточна редакція від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

100. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 5 вересня 2017 року. Чинний, поточна редакція від 31.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

101. Про вищу освіту : Закон України № 1556-VII від 1 липня 2014 року. Чинний, поточна редакція від 22.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

102. Національна рамка кваліфікацій : Міністерство освіти і науки України : офіційний сайт. URL: <https://mon.gov.ua/tag/natsionalna-ramka-kvalifikatsiy> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

103. Кодекс законів про працю України : Закон України № 4574-IX від 21 серпня 2025 року. Чинний, поточна редакція від 12.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

104. Про охорону праці : Закон України № 2694-XII від 14 жовтня 1992 року. Чинний, поточна редакція від 12.09.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

105. Про інноваційну діяльність : Закон України № 40-IV від 4 липня 2002 року. Чинний, поточна редакція від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

106. ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування (ISO 14001:2015, IDT) : Наказ від 21.12.2015 № 203 «Про прийняття нормативних документів України, гармонізованих з міжнародними та європейськими нормативними документами, та скасування нормативних документів України». URL: [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=64015](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64015) (дата звернення: 21.11.2025 р.).

107. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України. Чинний, поточна редакція від 28.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2697-19#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

108. Про Національний план скорочення викидів від великих спалювальних установок : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 796-р від 8 листопада 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

109. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1803-р від 29 грудня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

110. Про затвердження Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року та плану заходів з його виконання : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 761-р від 13 серпня 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.11.2025 р.).

111. Економічна енциклопедія : у 3 т. Т. 1 / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

112. Akintade E., Adetola B. O. Developing Sustainable Business Models in the Evolving Tourism and Hospitality Sector. RUN Journal of Management (RUNJM). 2025. Vol. 2, No. 3 (Special Issue). P. 54-64.

113. Scandic Hotels: official website. URL: <https://www.scandichotels.com/en> (accessed: 15 June 2025).

114. Hilton Hotels & Resorts: official website. URL: <https://www.hilton.com/en/brands/hilton-hotels/> (accessed: 15 June 2025).

115. Hyatt Hotels Corporation: official website. URL: <https://www.hyatt.com/loyalty/en-US> (accessed: 15 June 2025).

116. Marriott International: official website. URL: <https://marriott-hotels.marriott.com/> (accessed: 15 June 2025).

117. InterContinental Hotels Group: official website. URL: <https://www.ihgplc.com/en/responsible-business/reporting> (accessed: 15 June 2025).

118. Radisson Hotel Group official website. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/responsible-business/sustainablestays> (accessed: 15 June 2025).

119. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В., Гореньчук С.В. Екологізація індустрії гостинності. Географія, туризм і природокористування – 2025 : тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, 10-11 квітня 2025 р., Рівне, 2025. С. 64-67.

120. Лігостаєв В. В. Розвиток еко-готелів як у функціонуванні сфери готельного господарства: матер. Всеукр. студ. науково-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Національного університету водного господарства та природокористування, 11-12 квітня 2024 р м. Рівне. Рівне: НУВГП, 2024. С. 163-168.

121. Лігостаєв В.В. Міжнародний досвід впровадження екологічних принципів сталого розвитку в діяльність підприємств готельного господарства. *Правове забезпечення сучасної екологічної політики в контексті сталого розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* (Рівне, 10-11 грудня 2025 р.) Рівне: 2025. С. 82-85.

122. Огляд готельного ринку України, 2025. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/oglyad-gotel'nogo-rynku-ukrayiny-2025/> (дата звернення: 30.07.2025 р.).
123. Заповненість готелів у Києві в 2024 році зросла з 30 % до 42 %. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua/news/zapovnenist-goteliv-v-kievi-u-2024-rotsi-zroslo-do-42-doslidzhennya-01042025-28500> (дата звернення: 03.09.2025 р.).
124. Hrinchenko H., Prokopenko O., Karbekova A., Antonenko N., Kovshun N. Sustainable Lifespan Re-Extension Management of Energy Facilities: Economic Assessment and Decision-Making Model for Phased Decommissioning. Sustainability. 2025. Vol. 17. Issue 10. Article 4610. DOI: 10.3390/su17104610.
125. Ринок готельної нерухомості України у 2024 році: перерозподіл попиту, зростання ADR. Property Times. URL: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/rinok\\_gotel'noyi\\_neruhomosti\\_u\\_krayini\\_u\\_2024\\_rotsi\\_pererozpodil\\_popitu\\_zrostannya\\_adr](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotel'noyi_neruhomosti_u_krayini_u_2024_rotsi_pererozpodil_popitu_zrostannya_adr) (дата звернення: 03.09.2025р.).
126. Готельна нерухомість-2025: де найвища дохідність і потенціал. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/news/gotel'na-neruxomist-2025-de-naivishha-doxidnist-i-potencial-444811/> (дата звернення: 08.09.2025 р.).
127. Romanykha O. M., Shapovalova I. V., Shuliak N. V. Development trends of the global hotel market and the place of Ukraine in it. *Trade and Market of Ukraine*. 2023. Vol. 54, No. 2. DOI: 10.33274/2079-4762-2023-54-2-27-36 (дата звернення: 08.09.2025 р.).
128. Мокрий А., Чепурда Л. Аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств готельного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 3(13). С. 57-61. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.9) (дата звернення: 09.09.2025 р.).
129. Labazevych I. V., Kosar N. S. Study of factors influenced on the market of hotel services in modern conditions. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2024. No. 2(20). P. 222-231. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.222-231> (дата звернення: 09.09.2025 р.).

130. Філіппова О. Ю. Тенденції міжнародної готельної індустрії послуг. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2(79). DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2023-79-2-63-68> (дата звернення: 10.09.2025 р.).
131. Бондар С. В. Трансформація розвитку готельного бізнесу в Україні під впливом кризових ситуацій. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 60. С. 10-15. URL: <https://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/60-2024/10.pdf> (дата звернення: 01.10.2025 р.).
132. Державне агентство розвитку туризму України: офіційний сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 01.10.2025 р.).
133. Конарівська О. Б., Лігостаєв В. В., Олар Д. І. Організація екологічного глемпінг-бізнесу як нової концепції гостинності. Наука та освіта в умовах викликів сьогодення : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Чернігів, 16 грудня 2023 р.). Чернігів : Міжнародний гуманітарний дослідницький центр «Research Europe», 2023. С. 304-307. URL: <https://www.dkpp.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/re-16.12.2023-stachkevich-sprinska.pdf> (дата звернення: 12.01.2024 р.).
134. Лігостаєв В. В. Перспективи розвитку ринку глемпінгу у контексті глобальних туристичних тенденцій. Географія, туризм і природокористування – 2025 : тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи (Рівне, 10-11 квітня 2025 р.). Рівне, 2025. С. 43-47.
135. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Чинний поточна редакція від 14.10.2025 URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення: 17.05.2025р.).
136. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Колективні засоби розміщення» : наказ Державної служби статистики України від 06 жовтня 2025 року № 178 . Державна служба статистики України, 2025. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/norm\\_doc/2025/178/178.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2025/178/178.pdf) (дата звернення: 10.11.2025 р.).

137. Оптіма Колекція Бергшлосс Рівне (4 зірки) : офіційний сайт. URL: <https://optima-hotels.com/ua/hotel/bergschloss-rivne> (дата звернення: 29.12.2025 р.).
138. Оптіма Рівне (3 зірки) : офіційний сайт. URL: <https://optima-hotels.com/ua/hotel/optima-rivne> (дата звернення: 29.12.2025 р.).
139. Number 21 (без категорії) : офіційний сайт. URL: <https://number21.com.ua/> (дата звернення: 29.12.2025 р.).
140. Готель «Франція» (5 зірок) : офіційний сайт. URL: <https://hotel-france.com.ua/> (дата звернення: 29.12.2025 р.).
141. ТОВ «Укрхотелінвест компані». Готель Ibis (3 зірки) : офіційний сайт. URL: <https://all.accor.com/hotel/7140/index.uk.shtml> (дата звернення: 29.12.2025 р.).
142. Готель «Надія» (Nadiya Hotel) : офіційний сайт. URL: <https://www.nadiyahotel.com/> (дата звернення: 29.12.2025 р.).
143. Готель «Holiday Inn Kyiv» : офіційний сайт. URL: <https://kyiv.ihg.com/en/> (дата звернення: 29.12.2025 р.).
144. Туленков М. В. Аналіз ситуаційний, кейс-стаді (метод дослідження). Велика українська енциклопедія. URL: [https://vue.gov.ua/Аналіз\\_ситуаційний,\\_кейс-стаді\\_\(метод\\_дослідження\)](https://vue.gov.ua/Аналіз_ситуаційний,_кейс-стаді_(метод_дослідження)) (дата звернення: 29.12.2025 р.).
145. Туристичний дашборд ДАРТ / Мінрозвитку громад та територій України. *Looker Studio*. URL: <https://lookerstudio.google.com/reporting/9886d3c3-db11-43aa-b627-9a2fe73f0e83/page/lr3PF> (дата звернення: 26.12.2026).
146. Hanych N. M., Hataliak O. M. Ekolohizatsiia hotelnoho ta restorannoho biznesu. Neohrafiia, ekonomika i turyzm: natsionalnyi ta mizhnarodnyi dosvid : materialy XI mizhnar. nauk. konf., Lviv Borovets, 15-17 veres. 2017. Lviv: LNU im. I. Franka, 2017. S. 44-50.
147. Pankiv N., Byk V. Ekolohizatsiia hotelno-restorannoi sfery v konteksti staloho rozvytku turyzmu v Ukraini. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2023. №2(316). S. 146-156.



148. Stukalska N. Ekolohizatsiia hoteliv Ukrainy. Naukovi pratsi NUKhT. 2018. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/>.
149. Zrostannia populiarnosti eko-turyzmu: novi trendy v hotelnomu biznesi. Fakultet hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu KNUKiM : ofitsiinyi sait. Data publikatsii 29.11.2024. URL: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/zrostannia-populiarnosti-eko-turyzmu-novi-trendy-v-hotelnomu-biznesi.html>.
150. Buduiemo soniachnu elektrostantsiiu dlia eko-hoteliu "Brech". Ekotekhnika Ukraina : veb sait. Data publikatsii 25.01.2024. URL: <https://ekotechnik.in.ua/blog/buduyemo-sonyachnu-elektrostanciyu-dlya-eko-gotelyu-brech>.
151. 10 naitsikavishykh eko-frendli hoteliv svitu. Event Ukraine : web sait. Data publikatsii 22.01.2020. URL: <https://eventukraine.com/travel/10-najcikavishih-eko-frendli-goteliv-svitu/>.
152. Смачило В.В., Колмакова О.М., Коломієць Ю.В. Процедура аналізу стейкхолдерів підприємства. Економіка і суспільство. Випуск № 12 / 2017. С. 348-353. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/58.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/58.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 05.09.2025).
153. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України. № 236/96-ВР від 07.06.1996 р. Чинний, поточна редакція від 16.10.2020р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 07.09.2025 р.).
154. Лігостаєв В. В. Розвиток еко-готелів як у функціонуванні сфери готельного господарства: матер. Всеукр. студ. науково-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Національного університету водного господарства та природокористування, 11-12 квітня 2024 р м. Рівне. Рівне: НУВГП, 2024. С. 163-168.
155. Google Travel. Профіль готелю Holiday Inn Kyiv (розділ «Екологічна стійкість»). URL: <https://surl.li/igarzz> (дата звернення: 15.11.2025).

156. Kotler P., Keller K. L., Brady M., Goodman M., Hansen T. *Marketing Management: European Edition*. 4-th European ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2019. 840 p.
157. Peattie K. *Green Marketing*. Routledge, 2001. URL: [https://www.researchgate.net/publication/233619700\\_Towards\\_Sustainability\\_The\\_Third\\_Age\\_of\\_Green\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/233619700_Towards_Sustainability_The_Third_Age_of_Green_Marketing) (дата звернення: 05.10.2025).
158. Ottman J. A. *The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, 2011. 272 p.
159. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Boston, MA : Harvard Business School Publishing, 2011. P. 62-77.
160. GlobeScan. *Insight of the Week: Governments in Northern Europe and Costa Rica Seen as Sustainability Leaders*. URL: <https://globescan.com/2024/09/04/insight-of-the-week-governments-in-northern-europe-and-costa-rica-seen-as-sustainability-leaders> (дата звернення: 10.07.2025 p.).
161. Yale Center for Environmental Law & Policy. *2024 Environmental Performance Index*. URL: <https://epi.yale.edu/epi-results/2024/component/epi> (дата звернення: 10.07.2025 p.).
162. Wikipedia. *Denmark*. URL: <https://en.wikipedia.org/wiki/Denmark> (дата звернення: 10.07.2025 p.).
163. European Commission. *Sustainable tourism indicators and monitoring systems*. URL: [https://ec.europa.eu/environment/sustainable-tourism/indicators\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/sustainable-tourism/indicators_en.htm) (дата звернення: 10.07.2025 p.).
164. Gomez A., Petri M. *Analysis of economic and environmental benefits of green business practices in the hospitality and tourism sector*. ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/379013562\\_Analysis\\_of\\_Economic\\_and\\_Environmental\\_Benefits\\_of\\_Green\\_Business\\_Practices\\_in\\_the\\_Hospitality\\_and\\_Tourism\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/379013562_Analysis_of_Economic_and_Environmental_Benefits_of_Green_Business_Practices_in_the_Hospitality_and_Tourism_Sector) (дата звернення: 11.07.2025 p.).
165. Oliveira L., Wirtz M. Environmental sustainability in hotels: a review of the relevance and contributions of assessment tools and techniques. *Administrative*

*Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 12. Article 320. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/12/320> (дата звернення: 11.07.2025 р.).

166. Bittner N., Bakker N., Long T. B. *Circular economy and the hospitality industry: A comparison of the Netherlands and Indonesia*. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 444. Article 141253. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.141253. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624007005> (дата звернення: 11.07.2025 р.).

167. Park J., Duran R. Circular economy and the hospitality industry: a comparison of the implementation in selected European countries. *Journal of Cleaner Production*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624007005> (дата звернення: 11.07.2025 р.).

168. Singh A., Rousseau D. Green supply chain management in hotel industry: a systematic literature review. *Journal of Sustainable Tourism*. 2025. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2025.2034567> (дата звернення: 11.07.2025 р.).

169. Семенова І.Є. Економічні інструменти екологічної політики: світовий досвід і перспективи для України. *Економіка України*. 2022. № 4. С. 42-56.

170. Шевченко Л.М. Державне регулювання екологізації економіки: механізми і напрямки впровадження. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2730> (дата звернення: 11.07.2025 р.).

171. Bilgili F., Koçak E. The effect of green economic policies on environmental sustainability: a panel data analysis of OECD countries. *Journal of Cleaner Production*. 2023. Vol. 400. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652623012345> (дата звернення: 11.07.2025 р.).

172. Loin 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets. Légifrance. URL:

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043956924> (дата звернення: 15.07.2025 р.).

173. ADEME – L'Agence de la transition écologique. *Aides financières pour les hébergements touristiques*. URL: <https://agirpouurlatransition.ademe.fr/entreprises/aides-financieres> (дата звернення: 15.07.2025 р.).

174. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. *Tout savoir sur le crédit d'impôt au titre des investissements dans l'industrie verte (C3IV)*. Bercy Infos, 26.05.2025. URL: <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/credit-impot-investissements-industrie-verte-C3IV> (дата звернення: 15.07.2025 р.).

175. Gouvernement de la République Française. *Le plan national de relance et de résilience (PNRR)*. URL: <https://www.economie.gouv.fr/plan-national-relance-resilience-pnrr> (дата звернення: 15.07.2025 р.).

176. European Commission. *European Regional Development Fund (ERDF): support for sustainable tourism in French regions*. URL: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/funding/erdf/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/erdf/) (дата звернення: 15.07.2025 р.).

177. Ukraine Recovery Conference 2025, Rome, 10-11 July 2025. *Official website URC2025*. URL: <https://www.urc-international.com/> (дата звернення: 15.07.2025 р.).

178. Наumenko H., Романюк Т. Проекти в галузі туризму та готельно-ресторанної справи у воєнний період. *Економічний форум*. 2023. № 4. С. 19-31. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-3> (дата звернення: 20.07.2025).

179. Stoyka A., Vienažindienė M., Horiunova K. Tourism Industry of Ukraine Post War Revival on the Principles of Sustainable Development. *SDGs Review*. 2025. Vol. 5, e03867. P. 1-22. URL: <https://peers.international/paper/tourism-industry-ukraine-post-war-revival-principles-sustainable-development> (дата звернення: 20.07.2025).

180. But T. Identification of problems and post-war recovery of tourism in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. 1(27). P. 32-43. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-1/27-03> (дата звернення: 20.07.2025).

181. Zavidna L., Kolesnikova K., Barna M. et al. Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry. *OIDA International Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 18 (10). P. 29-40. URL: <https://ssrn.com/abstract=5278223> (дата звернення: 20.07.2025).
182. EU4Business: SME Competitiveness and Internationalisation. URL: <https://eu4business.eu/projects/eu4business-sme-recovery-programme-ukraine> (дата звернення: 22.07.2025).
183. Ukrainian hotels improve their knowledge of USALI with the support of EU4Business. *HFTP News*. URL: <https://www.hftp.org/news/4122340/ukrainian-hotels-improve-their-knowledge-of-usali-with-the-support-of-eu4business> (дата звернення: 22.07.2025).
184. EU4Business and GIZ help SMEs grow amid the war. URL: <https://eu4business.org.ua/en/success-stories/eu4business-and-giz-help-smes-grow-amid-the-war> (дата звернення: 22.07.2025).
185. Survive and grow: CMYK printing company was able to keep skilled employees thanks to an EU4Business grant. URL: <https://eu4ukraine.eu/en/media-en/publications-en/support-for-smes-of-ukraine-en.html> (дата звернення: 22.07.2025).
186. World Bank. *Emergency Project for Inclusive Recovery in Ukraine*. URL: <https://projects.worldbank.org/en/projects-operations/project-detail/P180318> (дата звернення: 22.07.2025).
187. USAID. *Competitive Economy Program (CEP) in Ukraine*. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine/fact-sheets/competitive-economy-program-cep> (дата звернення: 22.07.2025).
188. UNDP Ukraine. *Recovery and Peacebuilding Programme*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding> (дата звернення: 22.07.2025).
189. Konarivska O. B., Lihostaiev B.B. Economic Instruments Of State Incentives For The Greening Of The Hotel Industry: The French Model As A Vector For Transition Economies. Вісник Національного університету водного

господарства та природокористування Серія «Економічні науки». Випуск 2(110) 2025 р. pp. 36-45. <https://ep3.nuwm.edu.ua/33575/1/Ve1104.pdf>.

190. Коефіцієнт викидів парникових газів для виробництва та споживання електроенергії. Аналітичне дослідження та опис методологічного підходу до розрахунку. Київ : ГО «ДІКСІ ГРУП», 2024. 62 с. URL: [https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/DiXi\\_GTO\\_Electricity\\_Grid\\_EF.pdf](https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/DiXi_GTO_Electricity_Grid_EF.pdf) (дата звернення: 08.11.2025).

191. The Greenhouse Gas Protocol. *Guidelines for Quantifying GHG Reductions from Grid-Connected Electricity Projects*. URL: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/2022-12/Guidelines%20for%20Grid-Connected%20Electricity%20Projects.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

192. Clean Energy Buyers Institute (CEBI). *Guide to Sourcing Marginal Emissions Factor Data*. 2022. URL: <https://cebi.org/wp-content/uploads/2022/11/Guide-toSourcing-Marginal-Emissions-Factor-Data.pdf> (дата звернення: 08.11.2025).

193. Ember. *EU Carbon Price Tracker*. Ember Climate, 2025. URL: <https://ember-climate.org/data/carbon-price-viewer/> (дата звернення: 08.11.2025).

194. Національний банк України. Офіційний курс євро на 01.11.2025 р. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 08.11.2025).

195. Joint Research Centre (JRC). *GHG Emission Factors for Electricity Consumption (Covenant of Mayors Dataset)*. Європейська Комісія, 2020-2025. URL: <https://data.jrc.ec.europa.eu/dataset/919df040-0252-4e4e-ad82-c054896e1641> (дата звернення: 08.11.2025).

196. European Commission. CBAM – Transitional Registry (default values and guidance). 2023-2025. URL: [https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism\\_en](https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en) (дата звернення: 08.11.2025).

197. European Commission. EU Emissions Trading System (EU ETS). URL: [https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets\\_en](https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_en) (дата звернення: 09.11.2025 р.).

198. Вітлінський В. В. Моделювання економіки : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 408 с.
199. Muller G. System Modeling and Analysis: a Practical Approach. 2023. URL: <https://www.gaudisite.nl/SystemModelingAndAnalysisBook.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).
200. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В. Роль міжнародних організацій і донорських програм у розвитку готельної індустрії України . Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу . Вип. 3 (62) . 2025. С. 43-53. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-3\(62\)-43-53](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-3(62)-43-53)
201. Мойсеєнко І., Ревак І., Миськів Г., Чапляк Н. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Львів : ЛьвДУВС, 2019. 276 с.
202. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 400 с.
203. Що таке PID або деградація сонячних панелей у слідстві збільшення потенціалу. Компанія «Екотехнік Україна»: офіційний сайт. URL: <https://ekotechnik.in.ua/blog/shcho-take-pid-abo-degradaciya-sonyachnih-panelej-u-slidstvi-zbilshennya-potencialu> (дата звернення: 01.11.2025 р.).
204. PID ефект, причина його утворення та методи боротьби. Правильне електроживлення : офіційний сайт. URL: <https://prel.prom.ua/a290146-pid-efekt-prichina.html> (дата звернення: 01.11.2025 р.).
205. Втрати ефективності сонячних панелей – основні фактори та модель розрахунку. Solarpanels: офіційний сайт. URL: <https://solarpanels.zp.ua/statii/vtrati-efektyvnosti-sonyachnyh-panelej-klyuchovi-factory-shcho-na-tse-plynut-ta-model-rozrahunku> (дата звернення: 01.11.2025 р.).
206. Розрахунок продуктивності автономної фотоелектричної системи: офіційний веб-сайт Європейського союзу. URL: [https://joint-research-centre.ec.europa.eu/photovoltaic-geographical-information-system-pvgis\\_en](https://joint-research-centre.ec.europa.eu/photovoltaic-geographical-information-system-pvgis_en) (дата звернення: 01.11.2025 р.).
207. Посібник користувача PVGIS: офіційний веб-сайт Європейського союзу. URL: <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/photovoltaic-geographical->

information-system-pvgis/getting-started-pvgis/pvgis-user-manual\_en (дата звернення: 01.11.2025 р.).

208. Дубовіч І. А., Адамовський О. М., Васишин Х. Р., Соловій В. І. Сучасні моделі екологізації економіки: поняття, єдності, суперечності та напрями взаємодії. Наукові праці Лісівничої академії наук України. 2018. Вип. 17. С. 158-164.

209. Дороніна І. І. Екологізація економіки та роль держави: ретроспективний аналіз наукових підходів. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2020. № 6. С. 173-180. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.06.11>

210. Непеїна Г.В. Екологізація економіки як один зі шляхів реалізації моделі сталого розвитку України. DOI <https://doi.org/10.32846/2306-9716-2019-3-26-29>.

211. Коцко Т.А. Екологізація економіки як інструмент переходу до сталого розвитку в умовах незавершеності трансформаційних процесів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 31 (70). № 3, 2020. С. 63-70. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-11>.

212. Петровська А.С. Екологізація економіки України в контексті моделі сталого розвитку. проблеми і перспективи економіки та управління. № 4 (20), 2019. С. 95-104. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-4(20)-95-104.

213. На шляху зеленої модернізації економіки: модель сталого споживання та виробництва : дов. / С.В. Берзіна та ін. Київ: Інститут екологічного управління та збалансованого природокористування, 2017. 138 с.

214. Doerr J. Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York : Portfolio/Penguin, 2018. 306 p. URL: <https://bpmtraining.net/wp-content/uploads/2021/07/Measure-What-Matters-John-Doerr.pdf> (дата звернення: 12.01.2026р.).

215. Kovshun N., Solodkyu V., Nalyvaiko N., Zhemba A., Syrotynska A. Using correlation and regression analysis methods to assess the effectiveness of environmental projects. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2024. Vol. 1429. Issue 1. Article 012012. DOI: 10.1088/1755-1315/1429/1/012012.



216. Viachslav Bohun Y., Magomedov A., Hromyka O., Kovshun N. Assessing the Impact of Infrastructure Damage on National Investment Attractiveness During Martial Law Pakistan Journal of Life and Social Sciences. 2024. Vol. 22. Issue 2. P. 10379–10835.
217. Kovshun N., Solodkyy V., Kostrychenko V., Los Z., Moshchych S. Using clustering to predict the effectiveness of innovative environmental protection technologies. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. Vol. 1269. Issue 1. Article 012015. DOI: 10.1088/1755-1315/1269/1/012015.
218. Kovshun N., Doroshenko O., Zhydyk I., Nalyvaiko N., Vashai Y., Skakovska S. Global measurement of ecological footprint in the context of sustainable development. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. Vol. 1269. Issue 1. Article 012032. DOI: 10.1088/1755-1315/1269/1/012032.
219. Kovshun N., Kushnir N., Solodkyy V., Zhemba A., Kliukha O. Rating of economic entities in the sector as a component of water resources management. E3S Web of Conferences. 2023. Vol. 408. Article 01023. DOI: 10.1051/e3sconf/202340801023.
220. Kovshun N., Kostrychenko V., Solodkyy V., Savytska O., Kushnir N. Methodological aspects of determining the economic efficiency of environmental management. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. Vol. 1126. Issue 1. Article 012017. DOI: 10.1088/1755-1315/1126/1/012017.
221. Mazur N., Kovshun N., Moshchych S., Nalyvaiko N. Human resources management as a component of the sustainable development of the water management complex. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2023. Vol. 1126. Issue 1. Article 012038. DOI: 10.1088/1755-1315/1126/1/012038.
222. Kovshun N., Radko A., Moshchych S., Syrotynska A., Zhydyk I. Information support of nature management and environmental protection in Ukraine. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. Vol. 915. Issue 1. Article 012031. DOI: 10.1088/1755-1315/915/1/012031.
223. Lagodiienko V., Sokoliuk K., Dybchuk L., Malchyk M., Tanasiichuk A., Bondarenko L., Basiurkina N. Sustainable Development and Export-Oriented

Marketing of Value-Added Agricultural Products as a Driver of Ukraine's Economic Recovery During and After the War // *European Journal of Sustainable Development*. 2026. Vol. 15. Issue 1. P. 259-284. DOI: 10.14207/ejsd.2026.v15n1p259.

224. Мальчик, М.В., Оплачко, І.О., Василів, В. В. Brand positioning of an industrial enterprise based on the transparency of digital twin data and ESG indicators. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. No 45. 2025. P. 536-547. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1737>.

225. Anastasiia Mostova, Oksana Budko, Mariana Malchyk, Larysa Tiesheva, Natalia Kovalchuk. Entrepreneurship Based On ESG Principles In The Digital Economy. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. Special Issue № 14/01/XL. 2024. P. 104-110. [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140140/papers/A\\_18.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140140/papers/A_18.pdf) (Web of Science).

226. Мальчик М.В. Соціально відповідальний маркетинг: від теорії до практики. Сталий ланцюг харчування та безпека кризь науку, знання та бізнес : тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Державний біотехнологічний університет. Харків. 2023. С. 216-218. <http://btu.kharkov.ua/nauka/konferentsiyi/>.

227. Мошинський В.С., Савіна Н.Б., Гарнага О.М. Сутнісне наповнення землекористування у контексті сталого розвитку. Природно-ресурсний комплекс західного полісся в контексті сталого розвитку: збірник тез доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти, м. Березне, 21 березня 2025 р. [Електронне видання]. Березне: НСІ НУВГП, 2025. С. 119-121.

228. Савіна Н.Б., Фізик І.В., Буднік З.М. Еколого-економічні аспекти збереження та використання лісових генетичних ресурсів. Природно-ресурсний комплекс західного полісся в контексті сталого розвитку: збірник тез доповідей всеукраїнської науково-практичної конференції науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти, м. Березне, 21 березня 2025 р. [Електронне видання]. Березне: НСІ НУВГП, 2025. С. 141-143.

229. Koval V., Savina N., Sribna Y., Zherlitsyn D., Saiapina T. European Energy Partnership on Sustainable Energy Potential. Earth and Environmental Science : IOP Conference Series, 2023, 1126(1), 012026. DOI: 10.1088/1755-1315/1126/1/012026 (Scopus).
230. Koval V., Savina N., Sribna Y., Kapelista I., Petrovska S. Sustainable resource management policy of national economic development. Earth and Environmental Science : IOP Conference Series, 2023. V. 1269(1) (Scopus).
231. Harnaga O., Savina N., Hrytsiuk V. Environmental and Economic Assessment of the Land Use Regulation Effectiveness / Srodowiskowa i Ekonomiczna Ocena Skuteczności Rozporządzenia o Użytkowaniu. Informatyka, Automatyka, Pomiary w Gospodarce i Ochronie Srodowiska, 2023. 13(4). Pp. 139-141.
232. Savina Nataliia, Nikitenko Dmitry. Energy and Investment Security in the Context of Anti-Crisis Management. Theoretical, Methodological and Practical Support for Crisis Management Processes in Borderland Areas : multi-authored monograph as a part of project of the «Increasing the opportunities for development in the area of crisis management in the border areas». Lublin : Katolickiego uniwersytetu Lubelskiego, 2021. Pp. 207-222.
233. Savina N., Sribna Y., Yemelyanov V., Dombrovska S., Mishchenko D. Stimulation of investment processes in renewable energy sector. E3S Web of Conferences, 2021, 255, 01048 (Scopus).
234. Головня О. М., Ставська Ю. В. Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця: ТОВ «Друк», 2021. 220 с.
235. Головня О.М., Ставська Ю.В. Детермінанти розвитку сфери туризму та індустрії гостинності в умовах глобалізаційних викликів та можливостей: монографія. Вінниця: ТОВ «НІЛАН-ЛТД», 2025. 260 с.
236. Ставська Ю.В. Інфраструктурні чинники розвитку індустрії гостинності у сфері екологічного туризму на Закарпатті. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. С. 79 - 88. DOI: 10.32843/ bses.61-13. URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/61\\_2021/15.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/15.pdf).

237. Ставська Ю.В. Агротуристичні комплекси в контексті зеленого європейського курсу: вектори розвитку та перспективи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 1 (59). С. 94-106. URL: <http://efm.vsau.org/en/particles/an-agrotourist-complexes-in-the-context-of-the-green-european-course-vectors-of-the-development-and-prospects>. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-1-7.

238. Ставська Ю.В., Ярошинський Р.Є. Регіональні особливості перетину еко- і сільського туризму Вінниччини під час воєнного стану. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 2 (68). С. 46-59. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-3. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/August2024/ZOCvW7gzHW2lCsw7L474.pdf>.

239. Ставська Ю.В. Формування стратегії розвитку закладів індустрії гостинності в умовах глобалізаційних викликів. Ефективна економіка. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.70> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6268/6344>.

240. Ставська Ю.В., Замрій В.В. Соціальна відповідальність підприємств сфери гостинності та впровадження у їх діяльність екологічно орієнтованих практик. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2025. № 2(72). С. 60-76. DOI: 10.37128/2411-4413-2025-2-4.

241. Сущенко О.А., Чайковський С.Д. Ділова репутація як стратегічний актив готельного підприємства: визначення та вимірювання. Центральнотуристичний науковий вісник. Економічні науки, 2025, вип. 14(47). С. 239-250. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).239-250](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).239-250).

242. Сущенко О.А., Чайковський С.Д. Управління якістю послуг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств туризму та гостинності. Економіка та суспільство. 2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7531> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-118>.

243. Popova, R., Petrova, M., Popov, V., Marinova, K., & Sushchenko, O. (2023). Potential of the digital ecosystem for the sustainable development of the tourist

destination. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 1126, 012021.  
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/1126/1/012021>.

244. 4. Stoyanova-Asenova, S., Sushchenko, O., Stryzhak, O., & Asenov, A. (2024). The role of governance in ensuring economic growth and reducing emissions: A case study of Bulgaria. BIO Web of Conferences, 114, 01008.  
<https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401008>.

245. Sushchenko, O., Mitkov, M., Olshanska, O., & Kozubova, N. (2024). Local population, tourism, hotel and restaurant enterprises as the main producers of municipal solid waste. BIO Web of Conferences, 114, 01013.  
<https://doi.org/10.1051/bioconf/202411401013>.

## Додаток А

Таблиця А-1

## Система нормативно-правових актів ЄС, що формують політику екологізації у сфері готельного бізнесу

| № | Назва                                                                                                                                                                                                                                                                       | Ідентифікатор EUR-Lex | Дата прийняття | Орган                         | Тип документа | Сфера екологізації     | Короткий зміст документа                                                                                                                                  | Джерело |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------------------|---------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1 | Council Directive 91/271/EEC concerning urban waste-water treatment ( <i>Директива Ради 91/271/ЄЕС щодо очищення міських стічних вод</i> )                                                                                                                                  | CELEX 31991L0271      | 21.05.1991 р.  | Рада ЄС                       | Директива ЄС  | Стічні води            | Встановлює вимоги до збору, очищення та контролю стічних вод, актуально для готельних об'єктів.                                                           | [60]    |
| 2 | Directive 2000/60/EC establishing a framework for Community action in the field of water policy ( <i>Директива 2000/60/ЄС, що встановлює рамки для дії Співтовариства у сфері водної політики</i> )                                                                         | CELEX 32000L0060      | 23.10.2000 р.  | Європейський парламент і Рада | Директива ЄС  | Вода                   | Визначає рамку управління водними ресурсами для економії води і контролю викидів у готелях.                                                               | [61]    |
| 3 | Directive 2009/125/EC establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for energy-related products ( <i>Директива 2009/125/ЄС, що встановлює рамку для визначення вимог екодизайну до енергоспоживчих продуктів</i> )                                     | CELEX 32009L0125      | 21.10.2009 р.  | Європейський парламент і Рада | Директива ЄС  | Енергія, обладнання    | Встановлює вимоги до енергоефективного обладнання (HVAC, насоси, вентилятори, пральні машини) у готелях.                                                  | [62]    |
| 4 | Regulation (EC) No 1221/2009 on the voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS) ( <i>Регламент (ЄС) № 1221/2009 про добровільну участь організацій у схемі екологічного управління та аудиту Співтовариства (EMAS)</i> ) | CELEX 32009R1221      | 25.11.2009 р.  | Європейський парламент і Рада | Регламент ЄС  | Екологічне управління  | Встановлює вимоги до системи екологічного менеджменту і аудиту (EMAS); рамка для впровадження екоменеджменту, аудиту, звітності (енергія, вода, відходи). | [63]    |
| 5 | Commission Decision (EU) 2017/175 establishing the EU Ecolabel criteria for tourist accommodation ( <i>Рішення Комісії (ЄС) 2017/175 про встановлення критеріїв екологічного маркування ЄС для туристичних місць розміщення</i> )                                           | CELEX 32017D0175      | 25.01.2017 р.  | Європейська Комісія           | Рішення ЄК    | Екомаркування, ресурси | Встановлює екологічні критерії EU Ecolabel для місць розміщення (енергія, вода, хімія прибирання, відходи).                                               | [64]    |

Продовження табл. А-1

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |               |                               |              |                                |                                                                                                                                       |      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|-------------------------------|--------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 6  | Directive (EU) 2018/844 amending Directive 2010/31/EU on the energy performance of buildings and Directive 2012/27/EU on energy efficiency (Директива (ЄС) 2018/844, що вносить зміни до директив про енергетичні характеристики будівель та енергоефективність) | CELEX 32018L0844 | 30.05.2018 р. | Європейський парламент і Рада | Директива ЄС | Будівлі, енергія               | Визначає стандарти енергоефективності для будівель готелів, модернізацію систем і скорочення споживання енергії.                      | [65] |
| 7  | Regulation (EU) 2018/848 on organic production and labelling of organic products (Регламент (ЄС) 2018/848 про органічне виробництво та маркування органічних продуктів)                                                                                          | CELEX 32018R0848 | 30.05.2018 р. | Європейський парламент і Рада | Регламент ЄС | Локальні продукти, харчування  | Встановлює правила «органік» для харчування та постачання у готелях, підтримує локальні і сертифіковані продукти.                     | [66] |
| 8  | Directive (EU) 2019/904 on the reduction of the impact of certain plastic products on the environment (Директива (ЄС) 2019/904 про зменшення впливу певних пластикових виробів на довкілля)                                                                      | CELEX 32019L0904 | 05.06.2019 р. | Європейський парламент і Рада | Директива ЄС | Відходи, пластик               | Обмежує використання одноразового пластику у готелях, сприяє переходу на багаторазові рішення                                         | [67] |
| 9  | Regulation (EU) 2020/741 on minimum requirements for water reuse (Регламент (ЄС) 2020/741 про мінімальні вимоги до повторного використання води)                                                                                                                 | CELEX 32020R0741 | 25.05.2020 р. | Європейський парламент і Рада | Регламент ЄС | Вода, повторне використання    | Визначає мін. вимоги до повторного використання води – застосовується для поливу зелених зон і технічних потреб готелів.              | [68] |
| 10 | Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (EU Taxonomy) (Регламент (ЄС) 2020/852 про створення рамки для сприяння сталим інвестиціям (Таксономія ЄС))                                                    | CELEX 32020R0852 | 18.06.2020 р. | Європейський парламент і Рада | Регламент ЄС | Фінансування, сталі інвестиції | Визначає, коли інвестиції (СЕС, теплові насоси, реновація будівель) є «екологічно сталими» та придатними для «зеленого фінансування». | [69] |
| 11 | Directive (EU) 2022/2464 as regards corporate sustainability reporting (CSRD) (Директива (ЄС) 2022/2464 щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку)                                                                                                        | CELEX 32022L2464 | 14.12.2022 р. | Європейський парламент і Рада | Директива ЄС | ESG-звітність                  | Встановлює в обов'язковому порядку для великих компаній розкривати нефінансову (ESG) звітність, зокрема енергоспоживання, викиди      | [70] |

| Продовження табл. А-1 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                       |               |                                  |                                               |                                                                                                |                                                                                                                                                                                             |      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 12                    | Transition Pathway for Tourism<br>(Перехідний шлях для туризму)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | SWD(2022)<br>13 final | 04.02.2022 р. | Європейська<br>Комісія           | Комунікація<br>(Staff<br>Working<br>Document) | Туризм,<br>політика,<br>зелений<br>перехід                                                     | Визначає кроки для<br>реалізації «зеленого і<br>цифрового переходу» в<br>межах Європейського<br>зеленого курсу.                                                                             | [71] |
| 13                    | Regulation (EU) 2024/573 on fluorinated<br>greenhouse gases (Регламент (ЄС)<br>2024/573 про фторовані парникові гази)                                                                                                                                                                                                                                                                                         | CELEX<br>32024R0573   | 07.02.2024 р. | Європейський<br>парламент і Рада | Регламент<br>ЄС                               | Викиди,<br>холодоагенти                                                                        | Обмежує F-гази у<br>холодильному та<br>кондиціонерному<br>обладнанні, стимулює<br>модернізацію систем у<br>готелях.                                                                         | [72] |
| 14                    | Directive (EU) 2024/825 amending<br>Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as<br>regards empowering consumers for the<br>green transition through better protection<br>against unfair practices and through better<br>information (Директива (ЄС) 2024/825<br>про надання споживачам можливостей<br>для зеленого переходу через кращий<br>захист від недобросовісних практик і<br>через кращу поінформованість) | CELEX<br>32024L0825   | 28.02.2024 р. | Європейський<br>парламент і Рада | Директива<br>ЄС                               | Комунікація,<br>неправдиві<br>заяви<br>підприємств<br>про<br>“екологічність”<br>(greenwashing) | Встановлює юридичну<br>відповідальність за<br>«зелені» заяви: забороняє<br>узагальнені або<br>непідтверджені екологічні<br>твердження, регулює<br>використання<br>екомаркувань і порівнянь. | [73] |
| 15                    | Regulation (EU) 2024/1143 on<br>geographical indications for wine, spirit<br>drinks and agricultural products<br>(Регламент (ЄС) 2024/1143 про<br>географічні зазначення для вина,<br>спиртних напоїв та<br>сільськогосподарських продуктів)                                                                                                                                                                  | CELEX<br>32024R1143   | 11.04.2024 р. | Європейський<br>парламент і Рада | Регламент<br>ЄС                               | Локальні<br>продукти,<br>гастрономія                                                           | Підтримує локальні<br>продукти через системи<br>PDO, PGI, TSG –<br>релевантно для меню<br>готелів і локальних<br>ланцюгів постачання.                                                       | [74] |

Джерело: згруповано за даними [60-74]



## Додаток Б

### Методологія дослідження міжнародного досвіду формування та реалізації програм сталого розвитку у діяльності готельних підприємств

#### 1. Мета та завдання методології.

Метою методології є комплексне дослідження процесів формування і реалізації програм сталого розвитку у діяльності міжнародних готельних підприємств з метою виявлення спільних закономірностей і відмінностей у підходах до реалізації принципів відповідального бізнесу, а також формування практичних орієнтирів для адаптації відповідних управлінських моделей у готельному бізнесі.

*Досягнення поставленої мети передбачає* послідовне вирішення таких завдань:

- відбір об'єктів дослідження, що показують системний підхід до сталого розвитку;
- структурування елементів формування програм сталого розвитку;
- порівняльний аналіз управлінських і практичних підходів;
- узагальнення результативності реалізації програм сталого розвитку на основі публічної нефінансової звітності.

#### 2. Методологічні принципи та наукові підходи.

Методологія дослідження ґрунтується на сукупності загальнонаукових і спеціальних принципів, зокрема: системності, комплексності, еволюційності, порівняльності, наукової обґрунтованості.

*У дослідженні застосовано поєднання таких наукових підходів:*

- інституційного підходу, що дозволяє розглядати програми сталого розвитку як складову корпоративного управління готельних підприємств;
- структурного підходу, спрямованого на виокремлення взаємопов'язаних блоків формування сталих бізнес-моделей;
- порівняльного підходу, який забезпечує зіставлення підходів і результатів реалізації програм сталого розвитку в діяльності міжнародних готельних підприємств.

Застосування зазначених підходів дає змогу комплексно оцінити еволюцію відповідального готельного бізнесу в глобальному середовищі.

#### 3. Послідовність та етапи дослідження.

Дослідження побудоване за принципом послідовного переходу від відбору об'єктів аналізу до узагальнення результативності реалізації програм сталого розвитку.

*Перший етап* передбачає відбір міжнародних готельних підприємств, діяльність яких характеризується наявністю сформованої системи сталого розвитку. Відбір здійснюється за сукупністю критеріїв, що відображають рівень інституціоналізації сталого розвитку у корпоративному управлінні та практичній діяльності, а саме:

- наявність довгострокових корпоративних програм сталого розвитку;
- застосування стандартизованих інструментів моніторингу показників сталості;
- інтеграція економічних, екологічних і соціальних цілей на рівні всієї мережі;
- підтвердження практик через міжнародну сертифікацію;
- забезпечення прозорості діяльності через публічну нефінансову звітність.

*Другий етап* спрямований на структурний аналіз формування програм сталого розвитку за логікою взаємопов'язаних чинників, що охоплюють: державну політику; економічні умови; управлінські механізми; соціальну складову; екологічні практики та сталі ініціативи; інноваційні рішення.

*Третій етап* полягає у порівняльному аналізі відібраних готельних підприємств з метою виявлення спільних рис і відмінностей у підходах до формування та реалізації програм сталого розвитку, а також встановлення галузевих закономірностей і управлінських особливостей.

*Четвертий етап* передбачає узагальнення результативності реалізації програм сталого розвитку на основі аналізу публічної нефінансової звітності за 2022-2025 роки, шляхом оцінювання динаміки основних нефінансових показників та досягнутих економічних, соціальних і екологічних ефектів.

**4. Інформаційна база дослідження:** офіційні веб-сайти міжнародних готельних підприємств; публічна нефінансова звітність (звітність зі сталого розвитку) за 2022-2025 роки; інформаційні ресурси та реєстри міжнародних систем сертифікації в готельній сфері; наукові публікації та аналітичні дослідження у сфері гостинності; міжнародні нормативні та рамкові документи у сфері сталого розвитку.

#### 5. Очікувані результати застосування методології:

- систематизувати міжнародний досвід формування та реалізації програм сталого розвитку у готельному бізнесі;
- простежити еволюцію переходу від фрагментарних ініціатив до системних сталих бізнес-моделей;
- узагальнити управлінські механізми реалізації принципів відповідального бізнесу;
- сформулювати практичні орієнтири для адаптації міжнародного досвіду у діяльності українських готельних підприємств.

## Додаток В

Таблиця В-1

## Порівняльна характеристика програм сталого розвитку міжнародних готельних мереж

| Критерій порівняння             | Скандік Хотелс (Scandic Hotels)                                                                                     | Хілтон Хотелс енд Резортс (Hilton Hotels & Resorts)                                        | Хаят Хотелс Корпорейшн (Hyatt Hotels Corporation)   | Марriott Інтернешнл (Marriott International)                                                     | Інтерконтинентал Хотелс Груп (InterContinental Hotels Group)                        | Радіссон Хотелс Груп (Radisson Hotel Group)                                                                    |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Назва програми сталого розвитку | Програма сталого розвитку Скандік (Scandic Sustainability Programme)                                                | Подорожуй зі змістом (Travel with Purpose)                                                 | Світ турботи (World of Care)                        | Serve 360: робити добро в усіх напрямках діяльності (Serve 360: Doing Good in Every Direction)   | Відповідальний бізнес (Responsible Business)                                        | Відповідальний бізнес: орієнтація на людей, орієнтація на громади, орієнтація на планету                       |
| Період формування та еволюції   | З 1993 р. (піонер екологізації)                                                                                     | З 2009 р. (перехід до системної ESG-моделі)                                                | З 2018 р. (інтеграція у корпоративну філософію)     | З 2015 р. (стратегічна ESG-платформа)                                                            | З 2010 р. (інституціоналізація)                                                     | З 2019 р. (інтеграція у 5-річну стратегічну програму розвитку)                                                 |
| Рівень інституціоналізації      | Дуже високий – інтегровано в управлінську модель                                                                    | Високий – корпоративна стратегія                                                           | Високий – корпоративна філософія                    | Високий – стратегічна управлінська платформа                                                     | Високий – корпоративна система                                                      | Високий – стратегія відповідального бізнесу                                                                    |
| Основний управлінський підхід   | Інституційна екологізація                                                                                           | Глобальний підхід, заснований на екологічних, соціальних управлінських чинниках            | Інтеграція сталого розвитку у бізнес-логіку         | Корпоративно-стратегічне управління з урахуванням екологічних, соціальних управлінських чинників | Корпоративне управління з цифровізацією                                             | Інтегроване управління з урахуванням екологічних, соціальних управлінських чинників та кліматичного планування |
| Концептуальна модель реалізації | Циркулярний туризм (Circular Tourism)                                                                               | Інтегрована модель управління з урахуванням екологічних, соціальних управлінських чинників | Ціннісно-орієнтована модель                         | Системна модель з урахуванням екологічних, соціальних управлінських чинників                     | Управлінська модель, орієнтована на цифровий моніторинг показників сталого розвитку | Кліматично орієнтована модель                                                                                  |
| Основний інструмент реалізації  | - Північний лебідь (Nordic Swan);<br>- Система індикаторів сталого розвитку (Sustainability Indicator System (SIR)) | - Корпоративні стандарти;<br>- стандартизовані нефінансові показники (SASB)                | Корпоративні стандарти Світ турботи (World of Care) | - Платформа Serve 360 (Serve 360);<br>- централізований збір даних                               | Платформа Зелена взаємодія (Green Engage)                                           | Базові стандарти розвитку готелів                                                                              |

## Продовження табл. В-1

| Цифрові системи моніторингу           | Наявні                                  | Наявні                                                                                                  | Наявні                                                                               | Наявні                                                                        | Наявні                                                           | Наявні                                                                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Енергетична політика                  | 100 % відновлювана електроенергія       | Скорочення енергоспоживання та викидів                                                                  | Енергоефективність; кліматичні цілі                                                  | Науково обґрунтовані кліматичні цілі                                          | Оптимізація енергоспоживання                                     | Декарбонізація; науково обґрунтовані кліматичні цілі                                     |
| Управління водними ресурсами          | Системне з кількісним контролем         | Водозбереження у всіх регіонах                                                                          | Зменшення інтенсивності водоспоживання                                               | Підвищення ефективності водокористування                                      | Контроль і зниження водоспоживання                               | Скорочення водоспоживання на одиницю готельної діяльності (номер, ніч проживання, площу) |
| Політика щодо відходів і пластику     | Повна відмова від одноразового пластику | Скорочення одноразового пластику                                                                        | Мінімізація та заміна                                                                | Циркулярні рішення                                                            | Мінімізація і заміна                                             | Циркулярна економіка                                                                     |
| Соціальна інтеграція                  | Висока (гості, персонал, громади)       | Висока                                                                                                  | Дуже висока                                                                          | Висока                                                                        | Висока                                                           | Висока                                                                                   |
| Міжнародна сертифікація / верифікація | Північний лебідь (Nordic Swan)          | Грін Кей (Green Key), Ай-Ес-О (ISO) та ін.                                                              | Грін Кей (Green Key), Лідерство в енерго- та екологічному проєктуванні (LEED) та ін. | Лідерство в енерго- та екологічному проєктуванні (LEED), Ай-Ес-О (ISO) та ін. | Зелена взаємодія (Green Engage) і сертифікації                   | Науково обґрунтовані кліматичні цілі; Базові стандарти сталого розвитку готелів          |
| Прозорість і звітність                | Публічна нефінансова звітність          | Публічна ESG-нефінансова звітність, структурована за Е – екологія, S – соціальна сфера, G – управління. | Публічна нефінансова звітність                                                       | Публічна нефінансова звітність                                                | Звітність Відповідальний бізнес (Responsible Business Reporting) | Публічна нефінансова звітність                                                           |
| Тип моделі сталого розвитку           | Базова еталонна модель                  | Глобальна стандартизована модель                                                                        | Ціннісно-орієнтована управлінська модель                                             | Корпоративно-стратегічна модель                                               | Модель управління на основі цифрових даних                       | Європейська кліматична модель                                                            |
| Потенціал адаптації для України       | Дуже високий (поетапна модель)          | Високий                                                                                                 | Високий                                                                              | Високий (для великих мереж)                                                   | Високий (цифрові інструменти)                                    | Високий (європейський вектор)                                                            |

Джерело: [113-118]

## Додаток Г

Таблиця Г-1

## Перелік готелів національних готельних операторів України, 2025 р.

| № з/п                                                                  | Назва готелів мережі (номерний фонд, од.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Розташування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Optima Hotels, сукупний номерний фонд, 3973 од</b>                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1.                                                                     | Івано-Франківськ – Optima Collection Park (79); Вінниця – Optima (85); Дніпро – Optima Collection (23), Optima Troitska (89); Жденієво – Vitapark Карпати (55); Житомир – Optima Collection (62), Alliance Готель «Гайки» (30), Alliance Resorts «Гайки» (54); Запоріжжя – Optima (69), Alliance City Інтурист (106); Кам'янець-Подільський – Optima Collection (38); Кам'янське – Optima Collection (57); Київ – Alliance Apart Hotel Berest Inn (48), Vitapark Борисфен (64), Alliance Турист (334), Raziotel Ямська (78), Raziotel Бориспільська (37), Alliance Парк Голосієво (54), Optima Collection Podil Plaza (57); Кременчук – Optima (30); Кривий Ріг – Optima Deluxe (65), Raziotel (47); Кропивницький – Optima (63); Луцьк – Alliance Україна (78), Optima Collection River Park (86); Львів – Optima Dworzec (52), Optima Collection Medieval (67), Optima Collection Mural (50); Ніжин – Optima Collection (26); Одеса – Atlantic Garden Resort (106), Alliance Boutique California (44), Optima (81); Полтава – Optima Collection Gallery (49), Alliance City Everest (30), Alliance City Yavir (52); Поляна – Vitapark Закарпаття (48); Почаїв – Optima (68); Рівне – Optima Collection Bergschloss (54), Optima (51); Сатанів – Vitapark Сонячний Прованс (99); Славутич – Alliance City (39); Суми – Optima (87); Тернопіль – Alliance Avalon Palace (60), Alliance Vatra (57), Alliance Camelot (32); Трускавець – Vitapark Старий Дуб (84); Ужгород – Alliance Resorts Ethno-Wellness «Ungvarskiy» (44), Alliance Camelot (68), Alliance Praha (76); Умань – Alliance City Lomo (51); Харків – Optima Collection (76); Хмельницький – Campus Inspire (40), Optima Collection (59); Хуст – Alliance City Karpaty (39); Черкаси – Optima (79); Чернівці – Alliance City Bukovyna (148), Alliance City Turist (100), Optima Collection (58); Чернігів – Optima Collection (66); Чорноморськ – Optima Collection Miramar (30) | Івано-Франківськ; Вінниця; Дніпро; Жденієво; Житомир; Запоріжжя; Кам'янець-Подільський; Кам'янське; Київ; Кременчук; Кривий Ріг; Кропивницький; Луцьк; Львів; Ніжин; Одеса; Полтава; Поляна; Почаїв; Рівне; Сатанів; Славутич; Суми; Тернопіль; Трускавець; Ужгород; Умань; Харків; Хмельницький; Хуст; Черкаси; Чернівці; Чернігів; Чорноморськ |
| <b>Premier Hotels and Resorts, сукупний номерний фонд, 1725 од</b>     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2.                                                                     | Київ – Premier Palace Hotel (289), Premier Hotel Rus (236), Premier Hotel Slavutych (272); Львів – Premier Hotel Dnister (186); Одеса – Premier Hotel Odesa (200), Premier Geneva Hotel (38); Харків – Premier Hotel Aurora (37); Полтава – Premier Hotel Palazzo (55); Поляниця – Premium Hotel & SPA (68); Почаїв – Premier Hotel Pochaiv (28); Суми – Premier Hotel Shafran (38); Олександрія – Premier Compass Hotel (22); Мішкольц – Premier Hotel Miskolc                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Київ; Львів; Одеса; Харків; Полтава; Поляниця (курорт Буковель); Почаїв; Суми; Олександрія; Мішкольц (Угорщина)                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Ribas Hotels, сукупний номерний фонд, 711 од</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3.                                                                     | Біла Церква – Ribas Rooms Bila Tserkva (37); Луцьк – Ribas Rooms Lutsk (24); Львів – Ribas Lviv, WOL. Lviv; Івано-Франківськ – Mandria Morion (20), Ribas 1895 Frankivsk (45); Поляниця – Ribas Karpaty (47), WOL. O'Lest (34), Helios by Ribas (35); Одеса – Ribas Duke Boutique Hotel (46), Nika (63), Ribas Royal (34), Lucky Resident by Ribas (51), Richard by Ribas (49); смт Затока – Mandra Zatoka (7); с. Грибівка – Bortoli by Ribas (10); Хмельницький – Ribas Rooms Khmelnytskyi (47); Канів – Mandra Kaniv (9); Тогатин – Tree House Relax Park (6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Біла Церква; Луцьк; Львів; Івано-Франківськ; Поляниця (курорт Буковель); Одеса; смт Затока; с. Грибівка; Хмельницький; Канів; Тогатин (Молдова)                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Vertex Hotel Group, сукупний номерний фонд, 666 од</b>              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4.                                                                     | Київ – Президент (374); Одеса – Bristol Hotel (113), Londonskaya (70), Passage (109)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Київ; Одеса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Maestro Hotel Management, сукупний номерний фонд, 564 од</b>        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 5.                                                                     | Одеса – M1 Club Hotel (68), IL Decameron Luxury Design (62), Soho House (42), Weekend Family (36), Alexandrovsky (85), Wall Street (27), Villa Le Premier (17); Львів – Best Western Plus Market Square Lviv (74), LEV Lifestyle (93); Трускавець – APEX Apart Hotel (54); Поляниця – Eco Berghaus (6)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Одеса; Львів; Трускавець (курорт); Поляниця (курорт Буковель)                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Senator Hotels &amp; Apartments, сукупний номерний фонд, 152 од</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 6.                                                                     | Київ – 11 Mirrors (49), Senator City Center (26), Senator Victory Square (35), Senator Maidan (42)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Київ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Джерело: узагальнено автором на основі [122]

## Додаток Д

Таблиця Д-1

**Перелік готелів міжнародних готельних операторів на ринку України із зазначенням номерного фонду та регіонів розташування, 2025 р.**

| № з/п                                                                                                                  | Назва готелів мережі (номерний фонд, од.)                                                                                                                                                                                            | Розташування          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Група «Аккор» (Accor Group), сукупний номерний фонд – 1395 од.</b>                                                  |                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
| 1.                                                                                                                     | Київ – Fairmont Grand Hotel (258), Mercure (160), Ibis Kyiv Center (212), Ibis Kyiv Railway (281), Ibis Kyiv Beresteiska (158), Adagio Beresteiska (104); Львів – Ibis Styles Lviv (77); Одеса – Hotel de Paris Odesa McGallery (51) | Київ; Львів; Одеса    |
| <b>Група готелів «Радіссон» (Radisson Hotel Group), сукупний номерний фонд – 957 од.</b>                               |                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
| 2.                                                                                                                     | Київ – Radisson Blu Kyiv Yaroslaviv Val (255), Radisson Blu Kyiv Podil (164), Park Inn Troitska (196); Буковель – Radisson Blu Resort Bukovel (252); Одеса – Radisson Blu Odesa (90)                                                 | Київ; Одеса; Буковель |
| <b>Міжнародна готельна група «ІнтерКонтиненталь» (InterContinental Hotels Group), сукупний номерний фонд – 480 од.</b> |                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
| 3.                                                                                                                     | Київ – InterContinental Kyiv (272), Holiday Inn Kyiv (208)                                                                                                                                                                           | Київ                  |
| <b>Група готелів «Віндгем» (Wyndham Hotel Group), сукупний номерний фонд – 367 од.</b>                                 |                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
| 4.                                                                                                                     | Київ – Ramada Encore (264); Львів – Ramada Lviv (103)                                                                                                                                                                                | Київ; Львів           |
| <b>Готельна корпорація «Хаятт» (Hyatt Hotels Corporation), сукупний номерний фонд – 234 од.</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
| 5.                                                                                                                     | Київ – Hyatt Regency Kyiv (234)                                                                                                                                                                                                      | Київ                  |
| <b>Готельна мережа «Ріксвелл» (Rixwell Hotels), сукупний номерний фонд – 310 од.</b>                                   |                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
| 6.                                                                                                                     | Київ – Sky Loft (310)                                                                                                                                                                                                                | Київ                  |
| <b>Готельна мережа «Ріксос» (Rixos), сукупний номерний фонд – 359 од.</b>                                              |                                                                                                                                                                                                                                      |                       |
| 7.                                                                                                                     | Трускавець – Rixos Prykarpattya (359)                                                                                                                                                                                                | Трускавець (курорт)   |

Джерело: узагальнено автором на основі [122]

## Додаток Е

Асоціація  
готельних об'єднань та готелів  
міст України

02192 м. Київ, вул.Князя Романа Мстиславича 26,  
e-mail: ukrhotelua@ukr.net  
тел: +380 (50) 313-99-15,  
web-site: www.facebook.com/hotelua



The Association of hotel unions  
and hotels of Ukraine

02192 Kyiv, st.Kniazia Romana Mstyslavycha, 26,  
e-mail: ukrhotelua@ukr.net  
tel. +380 (50) 313-99-15,  
web-site: www.hotelinua.com

№ 96 від 27.10. 2025 р.

## ДОВІДКА

про апробацію результатів дисертаційного дослідження Лігостаєву Вячеславу Вікторовичу, здобувачу вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне, Україна)

Підтверджує, що результати дисертаційного дослідження за темою «Економічні засади забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств» були апробовані під час Всеукраїнського форуму профільних навчальних закладів індустрії гостинності «Нові тренди індустрії гостинності 2025-2026 рр.», який відбувся 23-25 жовтня 2025 р. у готелі «Надія», м. Івано-Франківськ.

Результати дослідження апробовано у формі наукової доповіді, у межах якої автор представив наукові підходи до оцінювання екопозиціонування готельних підприємств як інструменту конкурентної диференціації на ринку готельних послуг України. Зокрема, було розкрито підхід до формування системи практичних інструментів екопозиціонування та представлено стратегічну п'ятикомпонентну модель, що поєднує екоідентичність бренду, екологізацію операційної діяльності, економічну результативність, комунікацію, сертифікацію та екологічну відповідальність.

У межах апробації також було висвітлено положення функціонально-структурної моделі екопозиціонування готельного підприємства, яка забезпечує формалізацію взаємодії визначених компонентів через систему функцій та інтегральний показник оцінювання. Представлені результати засвідчили практичну придатність запропонованого підходу для стратегічного планування процесів екологізації, моніторингу результатів, підготовки підприємств до екологічної сертифікації та посилення їх конкурентних позицій на ринку.

Окрему увагу у доповіді було приділено можливостям використання міжнародних екологічних стандартів і сертифікаційних систем, зокрема Green Key, EU Ecolabel, ISO 14001, ISO 50001, у поєднанні з практиками екологізації діяльності готельних підприємств України.

Представлені результати дисертаційного дослідження отримали позитивну оцінку експертів і учасників форуму, які відзначили їх актуальність, наукову новизну, практичну значущість і можливість використання у діяльності готельних підприємств, у консалтинговій практиці, а також у підготовці фахівців сфери гостинності.

Керівник Навчально-методичного центру,  
Голова правління Асоціації  
готельних об'єднань та готелів  
міст України,  
Заслужений працівник сфери  
послуг України,  
кандидат економічних наук, доцент



Юрій ОПАНАЩУК

## Додаток Ж

Підтвердження збору первинних даних у експертному інтерв'ю в форматі особистої зустрічі аспіранта Лігостаєва В.В. з представниками функціональних підрозділів готельного підприємства Holiday Inn Kyiv

Адреса: вулиця Велика Васильківська, 100, Київ, 03150

Номер телефону: [044 363 3000](tel:0443633000)

### 1. Загальна характеристика збору первинних даних.

Первинні дані для проведення кейс-аналізу було отримано шляхом експертного інтерв'ю у форматі особистої зустрічі аспіранта Лігостаєва В.В. з представниками функціональних підрозділів готельного підприємства Holiday Inn Kyiv.

Інтерв'ю проводилося за попередньо підготовленим переліком тематичних блоків, що охоплювали управлінські, інженерно-технічні, операційні та кадрові аспекти екологізації діяльності готельного підприємства. Такий підхід дозволив забезпечити міжфункціональне бачення процесів екологізації та виявити особливості реалізації нормативно-орієнтованого підходу в умовах діяльності франчайзингового готелю міжнародної мережі.

### 2. Перелік тематичних блоків експертного інтерв'ю\*:

#### Управлінські аспекти екологізації:

- порядок ухвалення інвестиційних рішень щодо впровадження екологічних технологій;
- врахування періоду окупності, енергоекономічного ефекту та скорочення викидів CO<sub>2</sub>;
- роль корпоративних стандартів і вимог міжнародної мережі.

#### Інженерно-технічні аспекти:

- технологічні рішення у сфері енергопостачання, водокористування, опалення, вентиляції та кондиціювання;
- заходи з підвищення енергоефективності будівлі та інженерних систем.

#### Операційні аспекти екологізації:

- організація поводження з відходами;
- сортування, передача на переробку, компостування харчових відходів;
- практики екологізації у службі харчування та хаускіпінгу.

#### Кадрові та комунікаційні аспекти:

- залучення персоналу до реалізації екологічних практик;
- внутрішні інструкції, навчання та екологічна комунікація.

#### Функціонування готелю в умовах кризових (воєнних) викликів:

- трансформація підходів до управління ресурсами в умовах війни;
- рішення, що забезпечили стабільність роботи під час блекаутів;
- зміни споживчого попиту та очікувань клієнтів;
- перспективи розвитку готельного бізнесу м. Києва в контексті енергетичної безпеки та екологізації.

**3. Склад учасників експертного інтерв'ю.** У проведенні експертного інтерв'ю взяли участь представники функціональних підрозділів готелю: менеджерка готелю, головний інженер, головний енергетик, керівник служби харчування, старша покоївка (хаускіпінг), начальник відділу кадрів.

### 4. Текст інформаційного звернення до готелю (лист оригінал):

Добрий день!

Дозвольте представитися, мене звати Лігостаєв Вячеслав. Я працюю над науковою роботою на тему «Забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств в умовах невизначеності» у Національний університет водного господарства та природокористування.

Результати дослідження планується опублікувати у наукових виданнях України та за кордоном, що сприятиме популяризації готельної сфери України та висвітленню сучасних тенденцій екологізації готельного бізнесу в складних умовах сьогодення.

Причиною мого звернення до Вас є наявність у Вашого готелю сертифіката Green Key.

Головною метою дослідження є демонстрація, на прикладі Вашого та подібних готелів, розвитку світових екологічних стандартів, прихильності менеджменту до принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності, а також можливостей упровадження передових технологій, спрямованих як на екологізацію діяльності, так і на оптимізацію витрат у процесі експлуатації.

Основні питання дослідження:

Яким чином приймаються інвестиційні рішення щодо впровадження сучасних екотехнологій? Чи враховується період окупності, енергоекономічний ефект або скорочення викидів CO<sub>2</sub>?

Які технологічні рішення застосовуються для зменшення енергоспоживання, водокористування, опалення, вентиляції та кондиціонування?

Як організовано сортування та утилізацію відходів в умовах українських реалій?

За якими параметрами та часовими періодами оцінюється ефективність упроваджених рішень за економічними, екологічними та соціальними критеріями?

Досвід функціонування готелю в умовах війни, зокрема трансформація управління ресурсами, зміни попиту та Основні управлінські висновки.

Будемо вдячні за можливість обговорити зазначені питання у зручному для Вас форматі.

З повагою, аспірант

Вячеслав Лігостаєв

Тел.: 067 445 56 07

E-mail: Slava0273@icloud.com

Підтверджуємо, що вся отримана інформація використовується виключно в межах наукового дослідження, з дотриманням принципів конфіденційності, узагальнення та належного цитування.

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Оксана Конаривська

E-mail: konarivska@gmail.com

Тел.: +38 067 710 51 58

*\* Матеріали, отримані в результаті експертного інтерв'ю та анкетного опитування, були узагальнені і використані для формування кейс-аналізу в підрозділі 2.2 дисертаційної роботи.*



## Додаток К

### Методика ситуаційного аналізу процесів екологізації господарської діяльності готельних підприємств

#### 1. Загальна характеристика методу.

*Ситуаційний аналіз* – це прикладний метод дослідження, що передбачає поглиблений аналіз конкретних управлінських ситуацій у діяльності підприємств з метою обґрунтування управлінських рішень у реальних умовах функціонування.

*Методика* ситуаційного аналізу застосовується для прикладного дослідження управлінських рішень щодо впровадження процесів екологізації в діяльності готельних підприємств і використовується для обґрунтування результатів дослідження.

*Метою* ситуаційного аналізу є обґрунтування управлінських рішень щодо впровадження процесів екологізації в діяльності готельних підприємств шляхом поглибленого аналізу реальних практик у конкретних умовах їх функціонування.

#### 2. Об'єкти застосування методики:

1. ТОВ «Фірма «Надія»» (м. Івано-Франківськ): 3-зірковий готель «Надія» і 5-зірковий готель «Nadiya Palace»;
2. Holiday Inn Kyiv (м. Київ).

**3. Предмет ситуаційного аналізу.** Предметом є процеси екологізації діяльності готельних підприємств, що реалізуються через такі групи екологічних практик:

- енергоефективність;
- раціональне використання водних ресурсів;
- поводження з відходами;
- екологічна комунікація та залучення гостей і персоналу до екопрактик.

*Примітка:* ці групи екологічних практик формують зміст управлінських альтернатив і є об'єктом оцінювання в межах ситуаційного аналізу.

#### 4. Послідовність ситуаційного аналізу.

1. Вихідні умови діяльності готельного підприємства: обсяги і структура діяльності, ресурсні можливості, внутрішні умови функціонування, зовнішні ризики та обмеження, що визначають можливості впровадження процесів екологізації.

2. Ситуаційна управлінська задача: формалізований опис проблеми вибору підходу до впровадження процесів екологізації з урахуванням наявних ресурсних та організаційних обмежень.

3. Аналітичний блок процесів екологізації діяльності готелю. Аналіз наявних і потенційних екологічних практик за такими напрямками: енергоефективність, управління водними ресурсами, поводження з відходами, екологічна комунікація та залучення гостей і персоналу до впровадження екопрактик.

4. Формування альтернатив управлінських рішень. Розроблення варіантів впровадження процесів екологізації, що відрізняються масштабом, ресурсною інтенсивністю та очікуваним результатом.

**5. Критерії оцінювання альтернатив.** Оцінювання сформованих альтернатив здійснюється за такими ознаками:

- економічний – ознака економічної доцільності (витрати, ресурсні потреби);
- операційний – ознака збереження стабільності операційних процесів і якості готельних послуг;
- адаптаційний – ознака відповідності ресурсним можливостям підприємства і зовнішнім умовам функціонування.

**6. Обґрунтування вибору управлінського рішення.** Вибір оптимальної альтернативи шляхом порівняння сформованих варіантів впровадження процесів екологізації за визначеними критеріями оцінювання.

**7. Узагальнення результатів ситуаційного аналізу.** Систематизація отриманих результатів і формулювання висновків щодо доцільності впровадження процесів екологізації та можливостей їх використання в аналогічних умовах діяльності готельних підприємств.

## Додаток М

### I. Загальна інформація про підприємство



#### 1.1. Загальна інформація про готель “Надія” (Nadiya Hotel)

<https://www.nadiyahotel.com/>

**Адреса:** м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 40 - серце міста, де історія, культура та сучасність зустрічаються щодня. Поряд - легендарний пам’ятник Івану Франку та драмтеатр.

Рік заснування: 1990 рік.

Категорія готелю: 3\* з категоріями покращених номерів рівня 5\*.

Нагороди:

- “Best Business Hotel \*\*\* of Eastern Europe” – International Hospitality Awards (2016)
- “Best Business Hotel \*\*\* in Europe” – International Hospitality Awards (2018)
- “Best Business Hotel \*\*\* in Europe” – International Hospitality Awards (2021)
- Guest Review Award від сайту Booking.com із рейтингом 9,2



Кількість номерів: 244 номери (380 місць) (фото 1-4)



(фото 1. Готельний номер)





(фото 2. Готельний номер)



(фото 3. Готельний номер)



(фото 4. Готельний номер)



Основні послуги:

- сніданок “шведський стіл”;
- безкоштовний Wi-Fi;
- автостоянка з цілодобовою охороною (150 місць);
- зарядна станція для електромобілів;
- конференц-зали з сучасним обладнанням **(фото 5)**;
- магазин-кафе “Делікатес”;
- туристична фірма “Надія”;
- салон краси;
- парфум-бутик “Для тебе”;
- бренд косметики “Ukrainian Rose”;
- ресторан “Надія”:
  - \* зал Європейський (100 місць);
  - \* зал Національний (300 місць) **(фото 6 )**;
  - \* зал Банкетний (35 місць) **(фото 7)**;
  - \* зал Миру (25 місць) **(фото 8)**;
  - \* літня тераса з дитячим майданчиком.



**(фото 5. Конференц-зал)**



**(фото 6. Зал Національний)**





(фото 7. Зал Банкетный)



(фото 8. Зал Миру)

## 1.2. Загальна інформація про готель “Надія Палац” (Nadiya Palace) <https://nadiyapalace.com>



(фото 9. Готель Nadiya Palace)

**Адреса:** м. Івано-Франківськ, вул. Січових Стрільців, 12 – в історичному центрі міста, поруч із знаменитою вулицею “стометрівка” та пішохідною зеленою вулицею Шевченка.

**Категорія готелю:** сучасний висококласний готель; номери відповідають рівню 5\* завдяки просторовому плануванню, преміальним матеріалам і wellness-інфраструктурі.

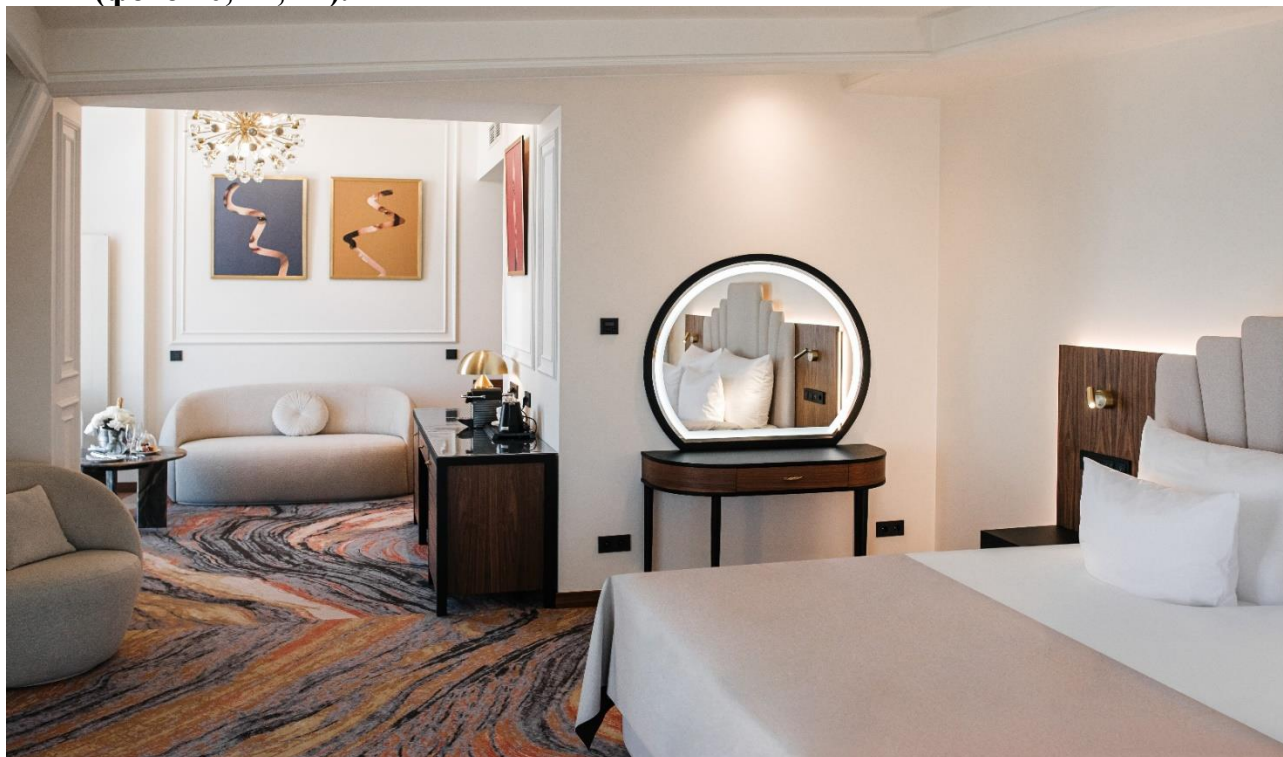
**Комбінація історії та сучасності:** готель поєднує сучасні технології, гостинність персоналу й культурну спадщину міста. Був проєктом відомого архітектора Фредеріка Януша. Готель уперше відкрився 1 травня 1914 року як розкішна “Austria” — комплекс із кінотеатром, рестораном і магазинами.

**Реставрація та відкриття “Nadiya Palace”:** після періоду занепаду у 2016–2020 роках будівлю капітально відновили: укріпили конструкції, оновили покрівлю та інженерні мережі, створили сучасні комфортні номери, ресторан, конференц-приміщення, wellness-простір із басейном, саунами, тренажерним залом і масажним кабінетом.

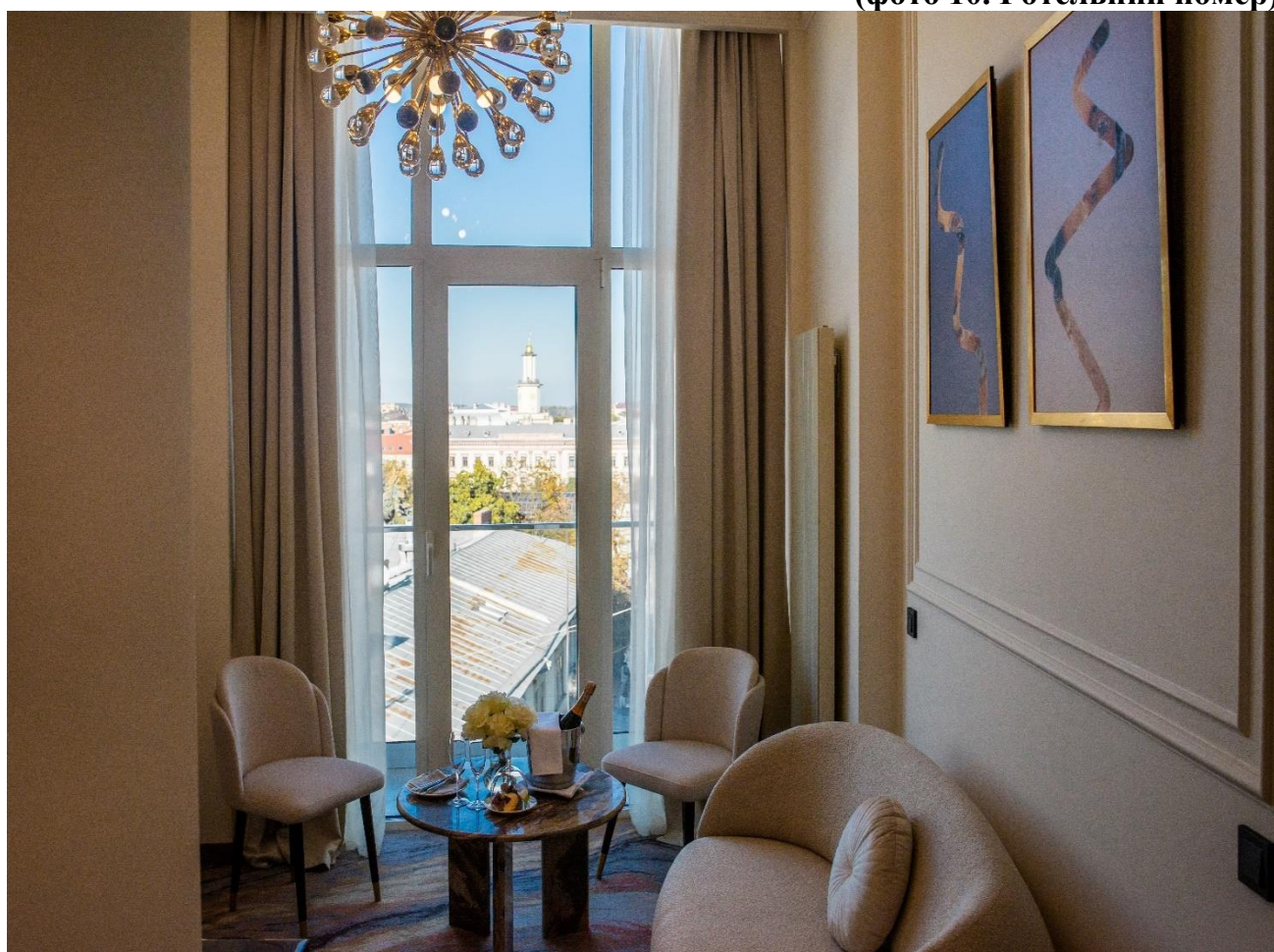
**Кількість номерів:** 70 номерів, з них 2 - апартamenti.



**Зручності в номерах:** телевізор, розумний термостат, міні-бар, чайо-/кавоварка у всіх номерах, телефон, сейф, кондиціонер, власна ванна кімната та туалетно-косметичні засоби та інше. (фото 10, 11, 12).



(фото 10. Готельний номер)



(фото 11. Готельний номер)





(фото 12. Готельний номер)

Основні послуги:

- у вартість проживання входить сніданок «шведський стіл»;
- безкоштовний Wi-Fi;
- **Wellness & Gym:** басейн із гідромасажем (джакузі, протитечія, гейзер), римська парна, фінська сауна, зона для релаксації, тренажерний зал, масажний кабінет. (фото 13, 14, 15, 16, 17)



(фото 13. Басейн з гідромасажем (джакузі), системою протитечії та гейзером)





(фото  
14. Фінська сауна)



(фото 15. Зона релаксації)





**(фото 16. Тренажерний зал)**



**(фото 17. Масажний кабінет)**



### Бар та ресторан:

\* **Lobby Bar:** вишуканий інтер'єр з італійського мармуру, бразильського граніту та дизайнерськими люстрами - простір для бізнес-зустрічей і відпочинку. (фото 18)

\* **Sky Bar:** даховий бар із панорамним краєвидом на місто та вежею Бельведер - місце для романтичних і святкових подій. (фото 19)

\* **Restaurant Omnivore:** концептуальна кухня з місцевих фермерських продуктів; меню за чотирма напрямками (овочі, риба, птиця, м'ясо); open kitchen і страви на вогні. (фото 20)

Окрім цього, заклад "*Nadiya Palace*" організовує конференції, весільні церемонії та інші заходи, пропонуючи зручні зали, високий рівень сервісу та кейтерingu.

Однією з окрас закладу є так звана «Дзеркальна зала» - це особливий простір, де архітектура поєднується з грою світла. Дзеркальна стіна створює ілюзію безмежності, підсилює природне та штучне освітлення, завдяки чому приміщення виглядає значно просторішим та яскравішим. (фото 21, 22)

Ефект відбиття дозволяє зменшувати потребу у додатковому використанні електрики, адже світло множиться і розсіюється. Це не лише візуальний ефект, а й зменшення енергоспоживання, що позитивно впливає на екологічний слід будівлі.

Це приклад того, як естетика й екологічна доцільність можуть гармонійно поєднуватися: мистецтво простору стає одночасно і способом бережливого ставлення до ресурсів.

### «Надія» та мистецтво

Варто згадати й те, що обидва готелі активно підтримують українське мистецтво, періодично організовуючи виставки робіт українських художників. Це надає гостям можливість ознайомитися з культурною спадщиною та творчістю місцевих митців.



(фото 18. Lobby Bar)





(фото 19. Sky Bar)



(фото 20. Ресторан Omnivore)





(фото 21. Дзеркальна зала)



(фото  
22. Дзеркальна зала)

## ДОДАТОК М-1

### II. ВЛАСНІ ВИРОБНИЦТВА ТА МЕРЕЖА МАГАЗИНІВ «ДЕЛІКАТЕС» (DELIKATES) <https://delikates.ua/>

#### 2.1. Історія створення:

У 1991 році, одночасно з розвитком готельного та ресторанного напрямів, компанія “Надія” заснувала власну виробничу базу. Першим кроком стало відкриття першого в Івано-Франківську продуктового магазину, що спеціалізувався на продажу продукції власного виробництва та свіжої замороженої кулінарії. Це стало новаторським рішенням для регіону початку 1990-х років, адже поєднувало класичний формат магазину з елементами гастрономії європейського зразка.

#### 2.2. Виробничі напрямки:

##### Кондитерський дім “Надія”:

- спеціалізується на виготовленні тортів, тістечок, круасанів і десертів за традиційними та авторськими рецептами;
- використовує виключно натуральні інгредієнти — без штучних домішок;
- асортимент налічує понад 200 позицій, зокрема святкові та весільні торти;
- продукція постачається у власну торговельну мережу “Делікатес” і використовується в ресторанах компанії.



(Генеральний директор Маргарита Бойко та команда Кондитерського дому “Надія”)



*Дім м'ясних делікатесів “Надія”:*

- спеціалізується на виробництві високоякісних м'ясних та ковбасних виробів;
- продукція виготовляється з відбірного українського м'яса із дотриманням сучасних стандартів безпеки харчових продуктів (НАССР);
- асортимент включає ковбаси, шинку, сало, балики, сирокочені та напівкочені вироби.

*Кулінарний дім “Надія”:*

- спеціалізується на виробництві готових страв для щоденного споживання та замороженої кулінарії;
- виготовляє лінійку натурального варення та сиропів з дамаської троянди й фруктів із власного еко-саду;
- асортимент включає салати, гарячі страви, соуси, домашні вареники та пельмені, страви української та європейської кухні;
- система “замороженої свіжості” дозволяє зберігати корисні властивості й смак страв.
- продукція користується попитом серед сімей із дітьми та людей, які цінують швидке й якісне харчування.

### 2.3. Мережа “Делікатес”:

- “Делікатес» - власна мережа супермаркетів, створена для реалізації продукції власних виробництв;
- у супермаркетах представлений широкий вибір: кондитерські вироби, кулінарія, м'ясні продукти, напівфабрикати, делікатеси та імпорتنі товари;
- формат роботи: поєднання класичного гастрономічного магазину і кулінарного дому - покупець може як придбати свіжі продукти, так і замовити готову страву;
- “Делікатес” став першим в Івано-Франківську магазином, де продукція власного виробництва займала основне місце на полицях.



*Нагороди:*

- сертифікат якості від сайту для мандрівників TripAdvisor;
- премія лідерів економічного розвитку “Тріумф” у номінації “Найкраща місцева марка”;
- премія “Визнання року”, як найкраща торгова марка м. Івано-Франківськ;
- переможець Всеукраїнського конкурсу “100 кращих товарів України” 2004 з подальшим внесенням до книги “100 кращих товарів України”.

### 2.4. Відмінності та стратегічні переваги:

1. Повний виробничо-збутовий цикл: від створення рецептури — до продажу у власній торговельній мережі.
2. Висока якість: контроль на кожному етапі — від закупівлі сировини до обслуговування клієнтів.
3. Поєднання локальних традицій і сучасних технологій: класичні українські рецепти в поєднанні з європейськими стандартами виробництва.
4. Синергія з готельно-ресторанним бізнесом: власна продукція використовується для обслуговування гостей готелів “Надія” та “Nadiya Palace”, а також під час проведення конференцій, банкетів і весіль.
5. Екоорієнтованість (на перспективу): поступовий перехід на біорозкладну упаковку, співпраця з локальними фермерами, сортування харчових відходів.



## Додаток М-2

### ІІІ. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ВПРОВАДЖЕНІ ЕКОЛОГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ

#### 3.1. Енергозбереження:

- використання теплових насосів для обігріву та охолодження приміщень (замість газових котлів);
- інтелектуальна система керування енергоспоживанням, яка автоматично регулює температуру й освітлення в номерах залежно від присутності гостей;
- встановлення LED-освітлення з датчиками руху;
- постійне оновлення обладнання на енергоощадне (кухні, пральні, виробничі печі тощо).

#### 3.2. Водозбереження:

- встановлення водозберігаючих систем: кранів, душових насадок;
- сенсорні змішувачі з датчиками руху в громадських туалетах і на виробництві.

#### 3.3. Управління ресурсами:

- інформаційні наліпки про економію води та повторне використання рушників у всіх номерах — із поясненням для гостей;
- система “zero plastic”: заміна пляшкової води на фільтровану у скляних графинах під час заходів;
- екоорієнтованість у постачанні: локальні фермерські продукти, сортування харчових відходів;
- поступовий перехід на біорозкладну упаковку.

#### 3.4. Екотранспорт:

- облаштування зарядних станцій для електромобілів на території автостоянки;
- станція для зберігання велосипедів для гостей.

#### 3.5. Харчування та продукти:

- програма “Farm to Table”: 80% продуктів закупаються у місцевих фермерів; використання фруктів, овочів і квітів із власного органічного саду поблизу Івано-Франківська;
- меню з низьким вуглецевим слідом (менше м'яса, більше локальних сезонних овочів);
- використання компосту з харчових відходів для озеленення території;
- сортування харчових відходів та передача їх на корм безпритульним тваринам через БО «Дім Сірка».

#### 3.6. Освітні та соціальні ініціативи:

- внутрішні тренінги для персоналу з еко-менеджменту та культури сталого розвитку;
- партнерські акції з місцевими школами та університетами щодо екологічного споживання та відповідального виробництва.

#### 3.7. Озеленення та біорізноманіття:

- озеленена територія довкола готелю з травами, кущами та квітами, що очищують повітря;
- власний органічний сад і город із фруктами, овочами та плантацією дамаської троянди;
- власна бджолина пасіка біля саду з виробництвом еко-меду для гостей.

### Додаток М-3

#### IV. ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ ДО І ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ЗАХОДІВ

В умовах сучасного готельного бізнесу важливо досягати балансу між комфортом гостей і раціональним використанням ресурсів.

У компанії “Надія” було впроваджено низку енерго- та водозберігаючих заходів, що дало змогу оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність діяльності.

До впровадження енергоефективних рішень у 2023 році щомісячні витрати компанії “Надія” на ресурси становили:

- \* **електроенергія** — 1,2 млн ₴
- \* **газ** — 900 тис. ₴
- \* **вода** — 300 тис. ₴

Після модернізації — встановлення **LED-освітлення, систем автоматичного контролю клімату та водозберігаючих пристроїв** — вдалося досягти суттєвої економії:

- \* **електроенергія**: витрати зменшено на **25%** — до ~900 тис. ₴/місяць
- \* **газ**: зменшення на **18%** — до ~738 тис. ₴/місяць
- \* **вода**: економія **30%** — до ~210 тис. ₴/місяць

**Щорічна економія ресурсів становить понад 7,5 млн гривень.**

**Зміни в доходах завдяки позиціонуванню готелю як eco-friendly:** зріс попит серед міжнародних туристів і корпоративних клієнтів.

Протягом року дохід від номерного фонду збільшився на 8–10%, а кількість бронювань через міжнародні онлайн-системи (зокрема Booking.com) — на 5%.

## V. ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ ТА УПРАВЛІННЯ

### 6.1. Організація внутрішньої роботи:

- у 2020 році затверджено **внутрішню енергозберігаючу політику** готелю з чіткими інструкціями для всіх підрозділів;
- запроваджено **систему моніторингу споживання ресурсів у режимі реального часу**;
- щотижня у внутрішньому Telegram-каналі публікуються **актуальні ціни на енергоносії**;
- у кожному підрозділі розміщено **мотиваційні плакати** із закликами до ощадливого використання ресурсів.

### 6.2. Участь персоналу:

- Кожен співробітник проходить **інструктаж з еко-практик**:
  - \* економне використання ресурсів,
  - \* етична комунікація з клієнтами, сортування відходів.
- Для персоналу ресторанів регулярно проводяться **тренінги з мінімізації харчових відходів** і роботи з локальними постачальниками.

### 6.3. Інвестиції в навчання:

- у 2023–2025 роках на навчання та тренінги витрачено близько **100 000 грн.**;
- запроваджено **щоквартальну програму “ПАТРІОТ”** із преміями за найкращі ідеї щодо енергозбереження та покращення екологічних показників.



### 6.4. Система енергозбереження:

Готель «Надія» постійно оновлює карту енерговитрат, що дозволяє відслідковувати використання електроенергії, води та інших ресурсів у реальному часі. Такий підхід не лише сприяє прозорості, а й стимулює персонал до самоконтролю та раціонального споживання, формуючи культуру відповідального ставлення до довкілля й підтримуючи екологічну стратегію готелю.

# КАРТА ЕНЕРГОВИТРАТ

ШАНОВНІ КОЛЕГИ!

Наша спільна мета - висока заробітна плата кожного працівника фірми "Надія".

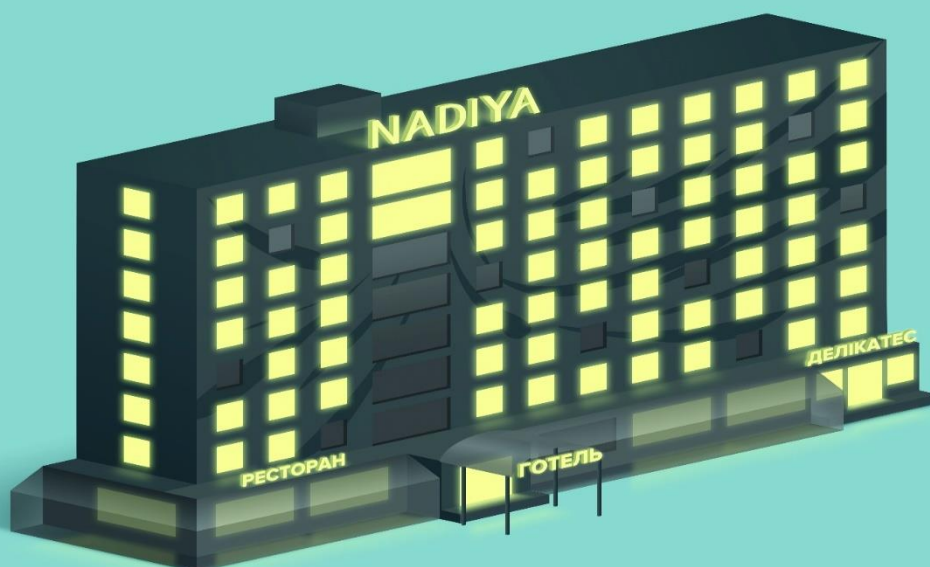
Один зі шляхів - дотримуватись елементарних правил економії:

- аналізувати доцільність роботи технологічного обладнання, обирати оптимальний ефективний режим його роботи;
- не використовувати незадіяні в технологічному процесі електроприлади;
  - не вмикати зайві освітлювальні прилади;
- берегти теплову енергію, слідкувати, щоб двері і вікна були зачиненими;
  - раціонально використовувати воду і газ;
- подавати свої пропозиції щодо економії енергоресурсів.

Ми - одна команда! Приєднуйтеся до процесу енергозбереження!

Разом ми забезпечимо свій добробут сьогодні і в майбутньому.

## ГОТЕЛЬ «НАДІЯ»





## Додаток Н

### ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО

#### Зовнішній вигляд готелю Holiday Inn Kyiv



#### Зона реценції готелю Holiday Inn Kyiv



## Підтвердження сертифікації готелю «Holiday Inn Kyiv» за міжнародною екологічною програмою Green Key



## Додаток П

### Обґрунтування вартісної оцінки 1 т CO<sub>2</sub> для визначення екологічного ефекту

#### 1. Визначення показника.

Вартісна оцінка 1 т CO<sub>2</sub> – це ціна вуглецевого еквівалента, яку застосовують для переведення скорочення викидів (т CO<sub>2</sub>) у грошовий еквівалент. Її трактують у двох підходах:

Соціальна ціна вуглецю – оціночна величина суспільних збитків від додаткової тонни CO<sub>2</sub>.

Ринкова ціна вуглецю – ціна, що формується у системах торгівлі викидами (EU ETS, CBAM тощо) і використовується для прикладних економічних розрахунків.

#### 2. Розрахунок (прийнято в дослідженні).

Станом на 1 листопада 2025 р. у роботі прийнято референтний діапазон ринкових цін EU ETS: €35-47/т CO<sub>2</sub>.

Для перерахунку у гривню взято курсовий орієнтир 41,5 грн/€. Отже:

$$€35 \times 41,5 \text{ грн} = 1\,453 \text{ грн/т CO}_2,$$

$$€47 \times 41,5 \text{ грн} = 1\,938 \text{ грн/т CO}_2.$$

Таким чином, у розрахунках застосовують діапазон 1453 – 1938 грн за 1 т CO<sub>2</sub> як реалістичний європейський орієнтир для оцінки екологічного ефекту проєктів у готельній сфері.

#### 3. Обґрунтування вибору діапазону вартості 1 т CO<sub>2</sub>.

В Україні ще не діє повноцінна національна система торгівлі викидами, тож доречно орієнтуватися на ринок ЄС. Підхід узгоджується з європейськими практиками CBAM / Green Deal для прикладних розрахунків.

Діапазон забезпечує реалістичну грошову оцінку екологічного ефекту.

У розрахунку екологічного ефекту СЕС для тризіркового готелю «Надія» (м. Івано-Франківськ) прийнято вартість 1 т CO<sub>2</sub> = 1453 - 1938 грн/т CO<sub>2</sub>.

Грошовий еквівалент екологічного ефекту визначається за формулою:

$$EE_{\text{грн}} = EE(\text{т CO}_2/\text{рік}) \times C(\text{CO}_2),$$

де для коефіцієнта викидів використовується  $EF = 0,430 \text{ т CO}_2/\text{МВт} \cdot \text{год}$  ( $0,00043 \text{ т CO}_2/\text{кВт} \cdot \text{год}$ ) – значення для України станом на 2020 рік.

## Додаток Р

### Розрахунок вартості скорочення викидів CO<sub>2</sub> для оцінки екологічного ефекту

#### 1. Визначення показника.

Вартісна оцінка 1 т CO<sub>2</sub> є орієнтиром для визначення грошового ефекту від скорочення викидів у результаті впровадження екологічних технологій. Вона базується на середній ціні вуглецю в системі торгівлі викидами EU ETS\*, яка відображає ринкову оцінку вартості однієї тонни вуглецевого еквівалента.

\*EU ETS – це механізм ЄС для зменшення викидів парникових газів через встановлення лімітів і торгівлю квотами; застосовується до енергетики, промисловості та авіації в межах ЄС/ЄЕЗ, а також визначає референтну ціну вуглецю для інших секторів, зокрема готельного бізнесу.

#### 2. Вихідні дані.

Середня ціна вуглецю в EU ETS станом на 01.11.2025 р.: €35-47/т CO<sub>2</sub> [4].

Курс євро за даними НБУ на 01.11.2025 р.: 41,5 грн/€.

#### 3. Розрахунок вартості 1 т CO<sub>2</sub> у гривнях:

$$€35 \times 41,5 \text{ грн} = 1\,453 \text{ грн/т CO}_2,$$

$$€47 \times 41,5 \text{ грн} = 1\,938 \text{ грн/т CO}_2.$$

Таким чином, вартість 1 т CO<sub>2</sub> приймається в референтному діапазоні 1453 - 1938 грн/т CO<sub>2</sub>.

#### 4. Застосування до проєкту СЕС у тризірковому готелі «Надія» (м. Івано-Франківськ).

Для річного скорочення EE  $\approx 68$  т CO<sub>2</sub>/рік грошовий еквівалент екологічного ефекту становить:

$$68 \text{ т CO}_2/\text{рік} \times 1\,453 \text{ грн} = 98\,702 \text{ грн/рік},$$

$$68 \text{ т CO}_2/\text{рік} \times 1\,938 \text{ грн} = 131\,648 \text{ грн/рік}.$$

Отже, екологічний ефект СЕС у грошовому вимірі оцінюється в межах 98702-131648 грн/рік.



## Додаток С

Таблиця С-1

**Розрахунок ІЕЕ проєкту впровадження СЕС у тризірковому готелі «Надія»  
(м. Івано-Франківськ) за сценарію  $r = 0 \%$**

| Елемент розрахунку                                      | Формула                                                    | Підстановка                           | Результат |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------|
| Ставка дисконту, %                                      | $r$                                                        | 0 %                                   | 0         |
| Коефіцієнт приведення анuitету                          | $a_n(r)$                                                   | 10,0000                               | 10,0000   |
| Чиста приведена вартість проєкт, грн                    | $NPV = CF_t \times a_n(r) - I_0$                           | $1342802,71 \times 10,0000 - 2598250$ | 10829777  |
| Приведена вартість екологічного ефекту (мін), грн       | $V_{eko \text{ мін}} = EE_t \times C(CO_2) \times a_n(r)$  | $67,93 \times 1453 \times 10,0000$    | 987023    |
| Приведена вартість екологічного ефекту (сер), грн       | $V_{eko \text{ сер}} = EE_t \times C(CO_2) \times a_n(r)$  | $67,93 \times 1695,5 \times 10,0000$  | 1151753   |
| Приведена вартість екологічного ефекту (макс), грн      | $V_{eko \text{ макс}} = EE_t \times C(CO_2) \times a_n(r)$ | $67,93 \times 1938 \times 10,0000$    | 1316483   |
| Інтегральна еколого-економічна ефективність (мін), грн  | $IEE \text{ мін} = NPV + V_{eko \text{ мін}}$              | $10829777 + 987023$                   | 11816800  |
| Інтегральна еколого-економічна ефективність (сер), грн  | $IEE \text{ сер} = NPV + V_{eko \text{ сер}}$              | $10829777 + 1151753$                  | 11981530  |
| Інтегральна еколого-економічна ефективність (макс), грн | $IEE \text{ макс} = NPV + V_{eko \text{ макс}}$            | $10829777 + 1316483$                  | 12146261  |

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця С-2

**Розрахунок ІЕЕ проєкту впровадження СЕС у тризірковому готелі «Надія»  
(м. Івано-Франківськ) за сценарію  $r = 10 \%$**

| Елемент розрахунку                                      | Формула                                                    | Підстановка                          | Результат |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|
| Ставка дисконту, %                                      | $r$                                                        | 10 %                                 | 10        |
| Коефіцієнт приведення анuitету                          | $a_n(r)$                                                   | 6,1446                               | 6,1446    |
| Чиста приведена вартість проєкт, грн                    | $NPV = CF_t \times a_n(r) - I_0$                           | $1342802,71 \times 6,1446 - 2598250$ | 5652691   |
| Приведена вартість екологічного ефекту (мін), грн       | $V_{eko \text{ мін}} = EE_t \times C(CO_2) \times a_n(r)$  | $67,93 \times 1453 \times 6,1446$    | 606483    |
| Приведена вартість екологічного ефекту (сер), грн       | $V_{eko \text{ сер}} = EE_t \times C(CO_2) \times a_n(r)$  | $67,93 \times 1695,5 \times 6,1446$  | 707702    |
| Приведена вартість екологічного ефекту (макс), грн      | $V_{eko \text{ макс}} = EE_t \times C(CO_2) \times a_n(r)$ | $67,93 \times 1938 \times 6,1446$    | 808922    |
| Інтегральна еколого-економічна ефективність (мін), грн  | $IEE \text{ мін} = NPV + V_{eko \text{ мін}}$              | $5652691 + 606483$                   | 6259174   |
| Інтегральна еколого-економічна ефективність (сер), грн  | $IEE \text{ сер} = NPV + V_{eko \text{ сер}}$              | $5652691 + 707702$                   | 6360394   |
| Інтегральна еколого-економічна ефективність (макс), грн | $IEE \text{ макс} = NPV + V_{eko \text{ макс}}$            | $5652691 + 808922$                   | 6461613   |

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця С-3

**Розрахунок ІЕЕ проєкту впровадження СЕС у тризірковому готелі «Надія»  
(м. Івано-Франківськ) за сценарію  $r = 15\%$**

| Елемент розрахунку                                      | Формула                                            | Підстановка                          | Результат |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------|
| Ставка дисконту, %                                      | $r$                                                | 15 %                                 | 15        |
| Коефіцієнт приведення анuitету                          | $a_n(r)$                                           | 5,0188                               | 5,0188    |
| Чиста приведена вартість проєкт, грн                    | $NPV = CF_t \times a_n(r) - I_0$                   | $1342802,71 \times 5,0188 - 2598250$ | 4140966   |
| Приведена вартість екологічного ефекту (мін), грн       | $V_{eko\ min} = EE_t \times C(CO_2) \times a_n(r)$ | $67,93 \times 1453 \times 5,0188$    | 495364    |
| Приведена вартість екологічного ефекту (сер), грн       | $V_{eko\ ser} = EE_t \times C(CO_2) \times a_n(r)$ | $67,93 \times 1695,5 \times 5,0188$  | 578038    |
| Приведена вартість екологічного ефекту (макс), грн      | $V_{eko\ max} = EE_t \times C(CO_2) \times a_n(r)$ | $67,93 \times 1938 \times 5,0188$    | 660713    |
| Інтегральна еколого-економічна ефективність (мін), грн  | $IEE\ min = NPV + V_{eko\ min}$                    | $4140966 + 495364$                   | 4636330   |
| Інтегральна еколого-економічна ефективність (сер), грн  | $IEE\ ser = NPV + V_{eko\ ser}$                    | $4140966 + 578038$                   | 4719004   |
| Інтегральна еколого-економічна ефективність (макс), грн | $IEE\ max = NPV + V_{eko\ max}$                    | $4140966 + 660713$                   | 4801679   |

Джерело: власні розрахунки автора



**РІВНЕНСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРИ І ТУРИЗМУ**

майдан Просвіти, 1, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 69 52 37  
e-mail: kultura@rv.gov.ua, web: cultrv.gov.ua

Код ЄДРПОУ 35103248

№ \_\_\_\_\_ На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про використання результатів дисертаційної роботи  
Лігостаєва Вячеслава Вікторовича  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 051 «Економіка»  
Національного університету водного господарства та  
природокористування  
(м. Рівне, Україна)**

Ознайомлення з основними науковими результатами, викладеними у дисертаційній роботі Лігостаєва В.В. на тему «Економічні засади забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств», поданій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», дає підстави стверджувати, що дисертаційне дослідження містить наукові положення та методичні підходи, які мають практичну цінність для формування і реалізації регіональної політики у сфері туризму і гостинності.

Управлінням культури і туризму Рівненської обласної державної адміністрації під час розгляду та оцінювання аналітичних і методичних матеріалів дисертаційного дослідження було використано методологію дослідження міжнародного досвіду формування та реалізації програм сталого розвитку у діяльності готельних підприємств, яка базується на системному структуруванні зазначеного досвіду за логікою взаємопов'язаних чинників: державна політика – економічні умови – управлінські механізми – соціальна складова – екологічні практики та сталі ініціативи – інноваційні рішення.

Рівненська обласна військова адміністрація  
Управління культури і туризму  
Невих-361/0/01-13/26 від 25.03.2026



Застосування зазначеного методологічного підходу дозволило поглибити аналітичне опрацювання міжнародних практик екологізації та сталого розвитку у сфері готельного бізнесу, а також підвищити якість експертної оцінки можливостей їх адаптації до регіональних умов функціонування туристичної інфраструктури Рівненської області з урахуванням сучасних економічних та інституційних обмежень.

Результати дисертаційного дослідження використані у подальшій аналітичній, програмно-цільовій та консультативній діяльності Управління культури і туризму Рівненської обласної державної адміністрації, зокрема при формуванні стратегічних і програмних документів розвитку туризму та індустрії гостинності, орієнтованих на принципи сталого розвитку та екологізації.

Заступник начальника



Ярослава ГАВРИЛОВА

м.Рівне  
Вих.№ 25 2026р.



ТОВ Оптіма Хотел Менеджмент  
код ЄДРПОУ 35850930  
м.Рівне вул.Петра Могили 14

**ДОВІДКА**  
**про використання результатів дисертаційної роботи**  
**Лігостаєву Вячеславу Вікторовичу,**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 051 «Економіка»**  
**Національного університету водного господарства та**  
**природокористування**  
**(м. Рівне, Україна)**

Готель «Оптіма Колекція Бергшлосс Рівне» 4\* підтверджує, що під час аналізу сучасного стану та структурних параметрів регіонального ринку готельних послуг було використано окремі методичні положення дисертаційної роботи Лігостаєва В.В. на тему «Економічні засади забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Зокрема, у процесі аналітичної оцінки ринкового середовища було застосовано методичний підхід до аналізу сучасного стану та структурних параметрів ринку готельних послуг в Україні, який ґрунтується на адаптації структурного аналізу до умов економічної невизначеності та воєнного стану, поєднанні офіційної статистики з аналітичними джерелами, а також використанні непрямих індикаторів попиту, зокрема туристичного збору, для верифікації структурних змін ринку.

Застосування зазначеного методичного підходу дозволило поглибити розуміння динаміки і структурних трансформацій регіонального ринку готельних послуг, уточнити оцінку впливу зовнішніх економічних чинників на діяльність готелю, а також підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері стратегічного планування і ринкового позиціонування підприємства в умовах нестабільності.

Керуюча готелем

«Оптіма Колекція Бергшлосс Рівне» 4\*



Чернянова Ю.Ю.



**IMPRESSA LTD.****ТОВ "ІМПРЕССА"**

04070, 21 Sagaidachnogo St., Kyiv, Ukraine

04070, м. Київ, вул. Сагайдачного 21

p/p UA653808050000000026003139727 в АТ "Райффайзен банк Аваль" м.Київ, МФО 322904, Код 30114365, т. 463-79-03

25.03.2026

**ДОВІДКА****про використання результатів дисертаційної роботи****Лігостаєву Вячеславу Вікторовичу,****на здобуття наукового ступеня доктора філософії****за спеціальністю 051 «Економіка»****Національного університету водного господарства та природокористування****(м. Рівне, Україна)**

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІМПРЕССА» підтверджує, що під час оцінювання стану екологізації готельного бізнесу у практичній та аналітичній діяльності було використано окремі методичні положення дисертаційного дослідження Лігостаєва В.В. на тему «Економічні засади забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Зокрема, у процесі аналітичної оцінки стану екологізації підприємств готельного бізнесу було застосовано методичний підхід до оцінювання стану екологізації готельного бізнесу в умовах економічної невизначеності, що ґрунтується на поєднанні залучення стейкхолдерів, анкетного опитування та ситуаційного аналізу. Зазначений підхід забезпечує отримання достовірних емпіричних даних за відсутності обов'язкової екологічної сертифікації та повної статистичної бази.

Використання зазначеного методичного підходу сприяло підвищенню аналітичної обґрунтованості оцінювання рівня екологізації готельного бізнесу, формуванню комплексного бачення управлінських та інституційних обмежень впровадження екологічних практик, а також удосконаленню рекомендацій щодо розвитку екологічно орієнтованих управлінських рішень в умовах нестабільного економічного середовища.

Директор  
ТОВ «ІМПРЕССА»



*Т.М. Скорина*  
Скорина Т.М.

від 25.03.2018 № 33

**ДОВІДКА**  
**про використання результатів дисертаційної роботи**  
**Лігостаєва Вячеслава Вікторовича,**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 051 «Економіка»**  
**Національного університету водного господарства та**  
**природокористування**  
**(м. Рівне, Україна)**

Готель «Турист», м. Київ підтверджує, що під час аналітичного опрацювання питань розвитку діяльності готельного підприємства було використано окремі науково-методичні положення дисертаційного дослідження Лігостаєва В.В. на тему «Економічні засади забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Зокрема, у процесі оцінювання доцільності впровадження технологій екологізації було використано методичний підхід до оцінювання ефективності інвестицій, що передбачає інтеграцію економічного результату проекту та приведеної вартості екологічного ефекту скорочення викидів у єдиний показник інтегральної еколого-економічної ефективності із сценарним урахуванням ставки дисконту.

Застосування зазначеного підходу дозволило формалізувати екологічний результат у вартісному вимірі, підвищити обґрунтованість інвестиційних рішень щодо впровадження екологічних технологій, а також уточнити оцінку ефективності проектів з урахуванням різних сценаріїв фінансових умов та рівня ризику.

Результати дисертаційного дослідження використані у подальшій аналітичній та управлінській діяльності підприємства, зокрема при прийнятті рішень щодо інвестування в екологізацію діяльності готелю та формуванні стратегічних напрямів його розвитку з урахуванням економічної та екологічної доцільності.

Директор



Сергій ЧАЙКОВСЬКИЙ



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 63-30-98, факс (0362) 63-32-09,  
 mail@nuwm.edu.ua

Від 18.02.2026 № 94-26  
 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про використання досліджень, отриманих при виконанні дисертаційної роботи  
**Лігостаєва Вячеслава Вікторовича**  
 на здобуття наукового ступеня доктора наук за спеціальністю  
 051 – Економіка  
 в науково-дослідних роботах, виконаних у науково-дослідній частині  
 Національного університету водного господарства та природокористування

Видана Лігостаєву Вячеславу Вікторовичу з підтвердженням того, що результати досліджень, викладені в дисертаційній роботі, присвяченій дослідженню економічних засад забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств, використовувались при виконанні кафедральної науково-дослідної теми «Географічні та економічні аспекти дослідження туристично-рекреаційного комплексу, туризму і гостинності Рівненської області» (номер державної реєстрації 0123U104170), де автором розроблено підхід до здійснення періодизації ринку готельних послуг і виявлено основні зовнішні виклики його функціонування: політичні, економічні, соціальні.

Проректор з наукової роботи  
 та міжнародних зв'язків  
 д.е.н., професор



Наталія САВІНА





**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
(НУВГП)**

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 63 30 98, факс (0362) 63 32 09,  
e-mail: mail@nuwm.edu.ua, web: https://nuwm.edu.ua  
код ЄДРПОУ 02071116

Від 16.03.2026 № 011-07 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

**про використання у навчальному процесі Національного університету водного  
господарства та природокористування результатів дослідження, одержаних при виконанні  
дисертаційної роботи  
ЛІГОСТАЄВА ВЯЧЕСЛАВА ВІКТОРОВИЧА  
на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 051 «Економіка»**

Використані у навчальному процесі науково-методичні розробки і результати дослідження здобувача вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня Лігостаєва Вячеслава Вікторовича, викладені у його дисертації на тематику, пов'язану з економічними засадами забезпечення процесів екологізації в діяльності готельних підприємств, використовуються в навчальному процесі Національного університету водного господарства та природокористування при викладанні дисципліни «Готельна справа» для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня спеціальностей 241 «Готельно-ресторанна справа» і 242 «Туризм і рекреація». У межах освітньої діяльності інтегровано тематику сталого розвитку, екологічного менеджменту та екопозиціонування готелів, використано кейси провідних міжнародних готельних мереж та українських готелів, а також розроблено завдання щодо аналізу екологічних ініціатив і створення моделей екопозиціонування закладів гостинності. У межах дисципліни «Готельна справа» використовується у навчальному процесі в таких темах:

Тема 1. Історія розвитку готельного господарства. Аналіз міжнародного досвіду впровадження екологічних практик у діяльність готельних мереж; досвід упровадження екологічних практик у діяльність міжнародних готельних мереж; економічні переваги екологізації готельного бізнесу; можливості адаптації міжнародних екологічних практик до діяльності готельних підприємств України.

Тема 4. Принципи діяльності готельного підприємства та правила надання готельних послуг. Теоретичні засади екологізації готельного бізнесу: сутність та принципи екологізації діяльності готельних підприємств; економічні інструменти стимулювання екологізації; вплив екологізації на ефективність діяльності готельних підприємств.

Тема 13. Організація надання додаткових послуг в готелі. Формування конкурентних переваг готелів через екопозиціонування: сутність екопозиціонування готельних підприємств; інструменти формування екологічного іміджу; роль екологічних ініціатив у підвищенні конкурентоспроможності.

Тема 14. Управління безпекою готелю. Управління якістю та екологічною безпекою готельних послуг: забезпечення екологічної безпеки у діяльності готелів; інтеграція екологічних стандартів у систему управління якістю.

Проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків  
Національного університету водного господарства  
та природокористування  
д.е.н., професор

Сергій КОРОТУН +380673827428



Наталія САВІНА

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Публікації у фахових наукових виданнях України:*

1. Konarivska O. B., Lihostaiev B.B. Economic Instruments Of State Incentives For The Greening Of The Hotel Industry: The French Model As A Vector For Transition Economies. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування Серія «Економічні науки»*. Випуск 2(110) 2025 р. pp. 36-45. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve220254> (0,64 а.а.; особистий внесок: охарактеризовано поняття екологізації готельних підприємств, 0,32 а.а.).

2. Конарівська О.Б., Яковишина М.С., Лігостаєв В.В. Теоретичні засади процесів екологізації готельно-ресторанного бізнесу. *VIA ECONOMICA. Випуск № 9, 2025*. С. 55-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-8>). (0,29 а.а.; особистий внесок: досліджено види екотехнологій у готелях України, 0,10 а.а.).

3. Конарівська О. Б., Скорина Т. М., Яковишина М. С., Лігостаєв В. В. Аналіз сучасного стану і тенденцій розвитку ринку готельних послуг міста Києва. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2025. № 10. С. 50-58. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11435>. (0,76 а.а.; особистий внесок: проведено аналітичне узагальнення стану ринку готельних послуг м. Києва, узагальнено тенденції розвитку галузі, 0,19 а.а.).

4. Конарівська О. Б., Лігостаєв В. В. Екологічні практики у діяльності готельних підприємств України: економічні обмеження та інструменти підтримки. *VIA ECONOMICA. Випуск № 9, 2026*. С. 29-36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2026-12-4> (0,34 а.а.; особистий внесок: досліджено екологічні практики у діяльності готельних підприємств України, 0,17 а.а.).

### *Публікації в іноземних наукових виданнях:*

5. Martseniuk L., Kryvoberets M., Melnychuk S., Lihostaiev V., Dobrovolskyi A. The Role of Staycation Tourism in Mitigating the Environmental Impact of Recreation in Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2024. Vol. 1429. Article 012015. Proceedings of the 4th International Conference on Environmental Sustainability in Natural

Resources Management (ISCES 2024), 31.10.2024, Online. DOI: 10.1088/1755-1315/1429/1/012015.

URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/1429/1/012015> (Scopus). (0,92 а.а.; особистий внесок: обґрунтовано роль staycation-туризму у зменшенні екологічного навантаження від рекреаційної діяльності в Україні, 0,18 а.а.).

### ***Публікації в інших наукових виданнях:***

6. Конарівська О.Б., Опанащук Ю.Я., Лігостаєв В.В., Опанащук, М.Ю. (2025). Зарубіжний досвід застосування економічних інструментів державного стимулювання екологізації готельного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. № 4 (18). 2025. С. 70-75. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(18\).2025.10](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(18).2025.10) (0,65 а.а.; особистий внесок: визначено економічні інструменти державного стимулювання екологізації готельного бізнесу, 0,16 а.а.).

7. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В. Роль міжнародних організацій і донорських програм у розвитку готельної індустрії України. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Вип. 3 (62) . 2025. С. 43-53. DOI: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-3\(62\)-43-53](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2025-3(62)-43-53) (0,92 а.а.; особистий внесок: визначено економічні інструменти державного стимулювання екологізації готельного бізнесу, 0,46 а.а.).

### ***Публікації за матеріалами конференцій:***

8. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В. Характеристика секторів та основних послуг критичної інфраструктури держави. *Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції: зб. матер. XII Міжнародної наук.-практ. конф.*, 25 травня 2023 р. Рівне : НУВГП, 2023. С. 92-94. URL: <https://surl.li/phboea>. (0,13 а.а.; особистий внесок: підготовлено аналітичний зміст щодо секторів і послуг критичної інфраструктури, 0,07 а.а.).

9. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В., Олар Д.І. Організація екологічного глемпінг-бізнесу як нової концепції гостинності. *Наука та освіта в умовах викликів сьогодення : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф.*, 16 грудня 2023 року, Чернігів. Чернігів :

Міжнародний гуманітарний дослідницький центр. Research Europe, 2023. С. 304-307. URL: <https://www.dkpp.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/re-16.12.2023-stachkevich-sprinska.pdf>. (0,17 а.а.; особистий внесок: проведено дослідження організації екологічного глемпінг-бізнесу, 0,06 а.а.).

10. Лігостаєв В. В. Розвиток еко-готелів як функціонування сфери готельного господарства. *Географія, туризм і природокористування: матер. Всеукр. студ. науково-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Національного університету водного господарства та природокористування*, 11-12 квітня 2024 р м. Рівне. Рівне: НУВГП, 2024. С. 163-168. (0,25 а.а.; особистий внесок: досліджено тенденції розвитку еко-готелів України, 0,25 а.а.).

11. Лігостаєв В.В. Перспективи розвитку ринку глемпінгу у контексті глобальних туристичних тенденцій. *Географія, туризм і природокористування – 2025 : тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи*, 10-11 квітня 2025 р., Рівне, 2025. С. 43-47. (0,21 а.а.; особистий внесок: досліджено глобальні тенденції розвитку ринку глемпінгів та визначено перспективи їх формування в Україні, 0,21 а.а.).

12. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В., Гореньчук С.В. Екологізація індустрії гостинності. *Географія, туризм і природокористування – 2025 : тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. інтернет-конф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи*, 10-11 квітня 2025 р., Рівне, 2025. С. 64-67. (0,13 а.а.; особистий внесок: сформульовано підходи до екологізації індустрії гостинності, 0,04 а.а.).

13. Лігостаєв В.В. Стейкейшн-туризм як стратегія відновлення внутрішнього туризму України в умовах війни. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: тези доп. XIX Міжнар. наук. конф., 10-11 жовтня 2025 р., Львів, 2025. С. 184-187. (0,17 а.а.; особистий внесок: розроблено концепцію розвитку стейкейшн-туризму як чинника відновлення внутрішнього туризму України, 0,17 а.а.).*

14. Конарівська О.Б., Лігостаєв В.В. Теоретичні аспекти екопозиціонування готелів у контексті стратегії сталого розвитку. *Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку: збірник наукових праць III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції* (Вінниця, 16 жовтня 2025 р.). Вінниця: Редакційно-видавничий

відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2025. С. 106-113. (0,29 а.а.; особистий внесок: розкрито теоретичні засади екопозиціювання готелів, 0,15 а.а.).

15. Лігостаєв В.В. Екоінновації як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності. *Сучасні проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф.* (Харків, 27 листопада 2025 р.). Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ» С. 63-65. URL: <https://surli.cc/tnhlcl>. (0,13 а.а.; особистий внесок: обґрунтовано роль екоінновацій як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності, 0,13 а.а.).

16. Лігостаєв В.В. Міжнародний досвід впровадження екологічних принципів сталого розвитку в діяльність підприємств готельного господарства. *Правове забезпечення сучасної екологічної політики в контексті сталого розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.* (Рівне, 10-11 грудня 2025 р.) Рівне: 2025. С. 82-85 (0,17 а.а.; особистий внесок: узагальнено міжнародний досвід впровадження екологічних принципів сталого розвитку у діяльність підприємств готельного господарства, 0,17 а.а.).

17. Лігостаєв В.В. Застосування функціонального підходу до моделювання процесів екологізації діяльності готельних підприємств. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг : тези доп. V Міжнар. наук. конф.*, 25-26 лютого 2026 р., Рівне, 2026. С. 58-60 (0,17 а.а.; особистий внесок: визначено можливості застосування функціонального підходу для формалізації процесів екологізації діяльності готельних підприємств, 0,17 а.а.).