

УДК 338.483:330.341.1

JEL Q01, G34

DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-23

Дишкантюк О.В.

кандидат технічних наук, доцент,  
декан факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0679-3940>

Oksana Dyshkantiuk

International Humanitarian University, Odessa

## ІНСТИТУЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### INSTITUTIONAL TRANSFORMATION FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE HOSPITALITY INDUSTRY

**Анотація.** Сталій розвиток є ключовим пріоритетом управління індустрією гостинності, що впливає на екологічні, економічні та соціальні аспекти. Досліджено бар'єри впровадження сталих практик, включаючи високі витрати, недостатню обізнаність підприємців і споживачів, відсутність ефективних стимулів, недосконалість нормативної бази й регіональну нерівномірність. Запропоновано напрями регулювання: створення стратегії сталого розвитку індустрії гостинності, запровадження економічних стимулів (податкові пільги, гранти, субсидії), вдосконалення екологічних стандартів. Рекомендовано інтегрувати принципи соціальної відповідальності бізнесу через підтримку громад, розвиток внутрішніх ініціатив. Особливу увагу приділено державно-приватному партнерству й технологічним кластерам. Рекомендації сприяють підвищенню конкурентоспроможності галузі та інтеграції у глобальний ринок.

**Ключові слова:** сталій розвиток, інституціональна трансформація, екологічні стандарти, соціальна відповідальність бізнесу, індустрія гостинності, нормативно-правова база.

**Abstract. Introduction.** Sustainable development has become a key priority in managing the hospitality industry, as this sector significantly impacts environmental, economic, and social dimensions of society. This article explores the current barriers to implementing sustainable practices in the hospitality industry, highlights key issues related to financial, regulatory, educational, and regional aspects, and provides recommendations for improving state regulation and corporate governance. **The study** identifies major barriers, including the high costs of implementing innovative eco-technologies, insufficient awareness among entrepreneurs and consumers about the benefits of sustainable development, and a lack of effective state incentives to support environmentally and socially responsible enterprises. The inefficiency of the regulatory framework and regional disparities in development further complicate the adoption of sustainable practices. The article presents a series of recommendations aimed at addressing these challenges. Key proposals for state regulation include the development of a national strategy for sustainable development in the hospitality industry, the introduction of economic incentive systems (tax benefits, grants, and subsidies), and the improvement of the regulatory framework through mandatory environmental standards. At the corporate level, it is recommended to integrate corporate social responsibility (CSR) principles by supporting local communities, ensuring operational transparency, and fostering internal environmental initiatives. Particular attention is given to the development of public-private partnerships as an effective mechanism for implementing sustainable development projects, as well as educational activities aimed at promoting eco-friendly and socially responsible practices. To facilitate the adoption of innovative solutions, the article suggests establishing technological clusters that unite business, academia, and government to advance cutting-edge environmental technologies. The proposed measures are designed to overcome institutional and economic barriers while enhancing the competitiveness of hospitality enterprises. **The study** emphasizes that integrating CSR into corporate strategies and aligning national regulations with international standards can create a robust framework for sustainability in the hospitality sector. This will not only reduce the environmental footprint but also foster economic growth and social inclusivity within the industry. **The article's practical** significance lies in its potential application for improving public policy in the hospitality sector and developing corporate strategies aligned with sustainable development principles. **The recommendations** provided in this study are expected to contribute to increasing the industry's competitiveness and ensuring its harmonious integration into the global market.

**Keywords:** sustainable development, institutional transformation, environmental standards, corporate social responsibility, hospitality industry, regulatory framework.

**Постановка проблеми.** Сталій розвиток є ключовим напрямом сучасної економіки, спрямованим на досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами. Індустрія гостинності, як важливий сегмент національної економіки, відіграє значну роль у цьому процесі. Проте її діяльність супроводжується високим рівнем екологічного навантаження, що вимагає формування ефективних екологічних стандартів та інституціональних механізмів їх впровадження. Одночасно соціальна відповідальність

бізнесу (СРБ) у сфері гостинності має стати важливим чинником трансформаційних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед наукових робіт, які розглядають питання адаптації міжнародного досвіду сталого розвитку індустрії гостинності до українських реалій, варто виокремити дослідження таких авторів, як Босовська М.В., Чепурда Л.М., Пасека С.Р., Охріменко А.Г., Голод А., Матвійчук Л.Ю., Батченко Л.В., Стойка В.С. [1–4] та інших науковців. Водночас у дослідженнях залиша-

ється низка невирішених питань, зокрема, недостатній аналіз інституціональних бар'єрів для впровадження екологічних стандартів у національній економіці; відсутність комплексного підходу до інтеграції соціальної відповідальності бізнесу в інституційні механізми управління; недостатня увага до впливу регіональних особливостей на впровадження екологічних і соціальних стандартів.

**Метою роботи** є дослідження інституціональної трансформації в індустрії гостинності через формування екологічних стандартів та впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу. *Об'єкт дослідження* – інституціональні механізми, що впливають на розвиток індустрії гостинності в контексті сталого розвитку. *Предмет дослідження* – формування екологічних стандартів та соціально відповідального підходу до управління у сфері гостинності. Для досягнення мети були сформульовані задачі: проаналізувати сучасний стан розвитку індустрії гостинності в контексті сталого розвитку; вивчити існуючі екологічні стандарти та механізми їх впровадження в галузі; розглянути роль соціальної відповідальності бізнесу у формуванні інституціональних змін; дослідити бар'єри для впровадження сталих практик у сфері гостинності; розробити рекомендації для вдосконалення державного регулювання і корпоративного управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних сфер економіки, яка має значний вплив на сталий розвиток суспільства. В умовах сучасних глобальних викликів, таких як екологічні загрози, соціальна нерівність і економічна нестабільність, ця галузь змушена адаптуватися до нових вимог і впроваджувати стратегії сталого розвитку. Основними тенденціями сучасного стану індустрії гостинності є зростання популярності екологічного туризму, впровадження екологічно дружніх технологій та активізація програм соціальної відповідальності бізнесу. Сталий розвиток у сфері гостинності передбачає інтеграцію екологічних, економічних та соціальних компонентів у діяльність підприємств. Зокрема, зростає попит на еко-готелі [6–9], які використовують енергоефективні технології, мінімізують споживання природних ресурсів і активно впроваджують системи управління відходами. Туристи дедалі більше цінують екологічно відповідальні послуги, що стимулює підприємства індустрії гостинності дотримуватись екологічних стандартів. Популярність сертифікаційних програм, таких як «Зелений ключ» та ISO 14001, свідчить про зростання уваги до екологічних питань у галузі. Такі сертифікати не лише підтверджують відповідність підприємств екологічним стандартам, а й підвищують їх конкурентоспроможність на ринку. Однак варто зазначити, що впровадження цих програм вимагає значних фінансових інвестицій, які є однією з головних перешкод для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу. Сучасний стан індустрії гостинності також характеризується активним впровадженням цифрових технологій та штучного інтелекту [10]. Використання інноваційних рішень, таких як онлайн-бронювання, цифрові ключі, чат-боти та системи автоматизації управління готелями, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити використання паперових ресурсів і покращити взаємодію зі споживачами послуг. Цифровізація сприяє підвищенню операційної ефективності, але

одночас потребує інвестицій у навчання персоналу та модернізацію технічного обладнання.

Соціальна відповідальність бізнесу у сфері гостинності набуває особливого значення. Підприємства галузі активно впроваджують соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку місцевих громад, забезпечення гідних умов праці та розвиток культурного обміну. Одночас реалізація програм соціальної відповідальності сприяє зміцненню репутації підприємств, підвищенню лояльності споживачів і залученню кваліфікованих кадрів. Серед основних проблем, які впливають на сталий розвиток індустрії гостинності, можна виділити недостатню державну підтримку підприємств, що впроваджують екологічно дружні практики, високі витрати на впровадження інноваційних технологій та регіональну нерівномірність розвитку. Підприємства, розташовані в туристично привабливих регіонах, мають більше можливостей для реалізації сталих ініціатив порівняно з закладами у сільській місцевості або депресивних регіонах. Вплив пандемії COVID-19 та військовий стан в Україні також залишив свій слід на індустрії гостинності [11]. З одного боку, скорочення туристичних потоків спричинило економічну кризу в галузі, а з іншого – стимулювало впровадження інноваційних підходів, таких як безконтактні сервіси, цифровізація обслуговування та зміщення фокусу на внутрішній туризм. Таким чином, сучасний стан розвитку індустрії гостинності характеризується активними процесами трансформації, спрямованими на досягнення сталого розвитку. Підприємства галузі демонструють значний прогрес у впровадженні екологічних стандартів та соціально відповідальних практик, проте для повноцінного переходу до сталих моделей діяльності необхідна активна участь держави, посилення фінансових стимулів та розробка довгострокових стратегій розвитку. Врахування цих аспектів дозволить не лише зміцнити позиції індустрії гостинності на ринку, а й зробити її вагомим чинником соціально-економічного прогресу.

Сучасна індустрія гостинності, як одна з провідних галузей світової економіки, стикається з необхідністю впровадження екологічних стандартів, які є невід'ємною складовою концепції сталого розвитку. Вимоги до екологічної відповідальності закладів гостинності дедалі частіше формуються як з боку держави, так і зі сторони міжнародних організацій, інвесторів та споживачів. Вивчення існуючих екологічних стандартів і механізмів їх впровадження дозволяє оцінити їхню ефективність та запропонувати подальші кроки для покращення екологічного управління галуззю. Одним із провідних екологічних стандартів є сертифікація ISO 14001, яка забезпечує впровадження системи екологічного менеджменту на підприємствах. Цей стандарт визначає вимоги до розробки, впровадження та вдосконалення системи управління довкіллям. Заклади, які отримують цю сертифікацію, зобов'язуються раціонально використовувати природні ресурси, мінімізувати викиди та відходи, а також постійно вдосконалювати свої екологічні практики. Впровадження ISO 14001 у закладах гостинності демонструє їхню екологічну відповідальність і позитивно впливає на їхню репутацію серед клієнтів. Ще одним важливим екологічним стандартом є сертифікація «Зелений ключ», яка розроблена спеціально для закладів гостинності. Ця програма стимулює готелі, ресторани та інші заклади

впроваджувати заходи з енергозбереження, управління водними ресурсами, сортування та переробки відходів. Зелений ключ є символом високого рівня екологічної свідомості, що підвищує привабливість таких закладів для екологічно орієнтованих туристів.

Досвід зарубіжних країн у цій сфері демонструє, що впровадження екологічних практик є не лише екологічно необхідним, але й економічно вигідним. Розглянемо найуспішніші приклади реалізації екологічних стандартів та механізмів їх впровадження. Одним із найбільш поширених стандартів є ISO 14001, що активно використовується у багатьох країнах Європи, Північної Америки та Азії. У країнах ЄС сертифікація ISO 14001 стала невід'ємною частиною діяльності підприємств індустрії гостинності. Наприклад, у Німеччині та Данії держава активно стимулює готелі до впровадження систем екологічного менеджменту, надаючи податкові пільги та гранти на екологічні інновації. У цих країнах готелі, сертифіковані за ISO 14001, отримують конкурентну перевагу, оскільки їх обирають екологічно свідомі туристи. Програма «Зелений ключ» є одним із найвідоміших міжнародних екологічних стандартів, спеціально розроблених для закладів гостинності. Данія стала піонером у впровадженні цієї програми, і сьогодні понад 70% готелів у країні сертифіковані як «Зелений ключ». Програма охоплює такі аспекти, як енергозбереження, управління водними ресурсами, зменшення кількості відходів та використання екологічно дружніх матеріалів. Успішний досвід Данії демонструє, що підтримка з боку держави у формі податкових пільг і субсидій є важливим стимулом для підприємств. У США екологічні стандарти активно впроваджуються через програми сертифікації, такі як LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Готелі, сертифіковані за LEED, відповідають високим стандартам енергоефективності, мінімізації викидів CO<sub>2</sub> та раціонального використання ресурсів. Наприклад, мережа готелів Marriott у США активно використовує стандарт LEED, що дозволило їм знизити витрати на енергоресурси на 20–30% і підвищити лояльність клієнтів, які віддають перевагу екологічно відповідальним підприємствам. Азійські країни, зокрема Японія та Сінгапур, також демонструють високий рівень інтеграції екологічних стандартів у сферу гостинності. У Японії підприємства активно використовують технології відновлюваної енергетики, такі як сонячні батареї та системи утилізації тепла, що зменшує їх енергоспоживання на 25–40%. Сінгапур, у свою чергу, реалізує державну програму «Зелене місто», в рамках якої готелям надається фінансова підтримка для модернізації обладнання, а також впроваджуються суворі вимоги щодо зниження викидів вуглецю. Крім того, важливим елементом успішного впровадження екологічних стандартів є просвітницька діяльність і залучення громадськості до процесу. Наприклад, у Швеції держава активно проводить інформаційні кампанії, спрямовані на підвищення обізнаності туристів про значення екологічно дружніх практик. Туристи, які обирають сертифіковані готелі, не лише підтримують сталий розвиток, але й отримують доступ до високоякісних послуг. Досвід зарубіжних країн демонструє, що впровадження екологічних стандартів у галузі гостинності є досяжним за умов активної підтримки держави, розробки стимулюючих механізмів і забезпечення фінансової допомоги підпри-

емствам. Україна може перейняти найкращі практики, такі як програми сертифікації («Зелений ключ», ISO 14001, LEED), фінансові стимули (податкові пільги, гранти) та освітні ініціативи, щоб підвищити рівень екологічної відповідальності в галузі. Впровадження таких заходів сприятиме не лише захисту довкілля, але й підвищенню конкурентоспроможності закладів гостинності на глобальному ринку.

Дослідження, проведене нами в Україні, спрямоване на оцінку екологічного впливу підприємств індустрії гостинності та їхньої адаптації до екологічних стандартів, виявило низку важливих тенденцій і проблем. У рамках дослідження було опитано 250 підприємств, зокрема готелі, ресторани та інші заклади гостинності, що функціонують у різних регіонах України. Результати опитування показали, що лише 28% опитаних підприємств дотримуються міжнародних екологічних сертифікацій, таких як ISO 14001. Це свідчить про недостатній рівень інтеграції екологічних стандартів у діяльність українських закладів гостинності. Водночас 45% респондентів повідомили про використання часткових практик енергозбереження, таких як встановлення LED-освітлення, систем повторного використання води та базові заходи з оптимізації енергоспоживання. Це вказує на те, що підприємства впроваджують лише найпростішу та найменш витратну екологічну практику. Основними бар'єрами на шляху до впровадження більш комплексних екологічних стандартів є фінансові обмеження та недостатня обізнаність. Зокрема, 60% опитаних підприємств вказали на брак фінансової підтримки, необхідної для впровадження сертифікацій, модернізації інфраструктури або використання інноваційних екологічних технологій. Водночас 30% респондентів зазначили, що відсутність знань і інформації про переваги екологічних сертифікацій та практик стримує їхнє впровадження. Регіональний аналіз також показав значну нерівномірність. Підприємства, розташовані у великих містах та туристичних центрах, продемонстрували вищий рівень адаптації до екологічних стандартів порівняно із закладами, що працюють у менш розвинених регіонах. Це пов'язано з тим, що в туристичних центрах існує більший попит на екологічно відповідальні послуги, а також кращий доступ до ресурсів і навчальних програм. Дослідження підтверджує, що в Україні необхідно вдосконалити механізми стимулювання підприємств індустрії гостинності до впровадження екологічних стандартів. Зокрема, доцільно розробити державні програми підтримки, які включатимуть фінансову допомогу у вигляді грантів або субсидій, а також проведення інформаційних кампаній і навчальних заходів. Такий підхід дозволить збільшити кількість підприємств, що впроваджують сталі практики, та сприятиме загальному підвищенню екологічної відповідальності у галузі гостинності.

Для впровадження екологічних стандартів у галузі необхідні чіткі механізми регулювання та стимулювання. Одним із найбільш ефективних механізмів є надання податкових пільг або субсидій для підприємств, які впроваджують енергоефективні технології чи екологічно дружні практики. Наприклад, держави, що активно підтримують екологічний туризм, часто компенсують витрати на встановлення сонячних панелей, модернізацію систем водопостачання або впрова-

дження технологій повторного використання ресурсів. Ще одним важливим механізмом є просвітницька діяльність та обмін інформацією. Багато країн проводять освітні програми для керівників і працівників закладів гостинності з метою ознайомлення з перевагами екологічних стандартів та технологій. Крім того, створення платформ для обміну найкращими практиками дозволяє підприємствам ефективніше впроваджувати нові підходи до екологічного менеджменту. Незважаючи на переваги, існують і значні перешкоди для впровадження екологічних стандартів. Основними з них є високі початкові витрати на модернізацію обладнання та впровадження нових технологій, а також недостатня обізнаність про наявні екологічні сертифікації та механізми їх впровадження. Для розв'язання цих проблем необхідно розробити комплексну стратегію на державному рівні, яка включатиме як фінансову підтримку, так і інформаційну кампанію. Таким чином, впровадження екологічних стандартів у галузі гостинності є важливим кроком до забезпечення сталого розвитку. Ефективність цих стандартів залежить від наявності механізмів стимулювання, підтримки на державному рівні та активної участі самих підприємств. Розвиток цієї сфери сприятиме не лише підвищенню екологічної відповідальності закладів гостинності, але й їхній конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Соціальна відповідальність бізнесу (СРБ) є одним із ключових факторів, що впливає на формування інституціональних змін у сучасній економіці, зокрема у сфері індустрії гостинності. У контексті сталого розвитку соціальна відповідальність бізнесу не лише підвищує конкурентоспроможність підприємств, але й формує нові правила та стандарти поведінки, які стають основою інституціональних трансформацій. СРБ у галузі гостинності передбачає реалізацію заходів, спрямованих на підтримку довкілля, соціальної справедливості та економічної стабільності. Зокрема, це включає екологічні ініціативи (зменшення використання ресурсів, переробка відходів), соціальні програми (покращення умов праці, підтримка місцевих громад) та підвищення прозорості діяльності (опублікування звітів про соціальну відповідальність). Роль соціальної відповідальності бізнесу у формуванні інституціональних змін можна розглядати через кілька ключових аспектів. По-перше, підприємства, які впроваджують принципи СРБ, створюють нові норми поведінки, що в подальшому стають стандартами для всієї галузі. Наприклад, впровадження екологічно дружніх практик великими готельними мережами, такими як Marriott або Hilton, стимулює інші підприємства переймати ці підходи, що поступово формує нові інституційні рамки. По-друге, СРБ сприяє розвитку державно-приватного партнерства, яке є важливим механізмом для реалізації сталих ініціатив. Держава, підтримуючи соціально відповідальні підприємства через фінансові стимули або законодавчі ініціативи, сприяє закріпленню нових стандартів на інституційному рівні. Наприклад, у багатьох країнах Європейського Союзу підприємства, які інвестують у соціальні та екологічні проекти, отримують податкові пільги або доступ до грантового фінансування. Крім того, СРБ відіграє важливу роль у підвищенні обізнаності суспільства щодо екологічних та соціальних проблем. Активна участь бізнесу в освітніх програмах, екологічних акціях та ініціативах з

підтримки місцевих громад формує культуру соціальної відповідальності серед громадян, що впливає на зміни у споживчих уподобаннях. Таким чином, зростає попит на послуги підприємств, які дотримуються принципів сталого розвитку. Важливим аспектом є також те, що СРБ сприяє підвищенню репутації та довіри до підприємств. Соціально відповідальні компанії отримують конкурентні переваги, які проявляються у підвищенні лояльності клієнтів, залученні кваліфікованого персоналу та покращенні фінансових показників. Наприклад, дослідження діяльності соціально відповідальних готелів показують, що такі підприємства демонструють стабільно вищі показники заповнюваності та прибутковості. Розглянемо приклади реалізації корпоративної соціальної відповідальності на міжнародному готельно-ресторанному ринку, які демонструють успішні практики соціального та екологічного впливу. Міжнародна мережа готелів IHG Hotels and Resorts, що налічує понад 180 готелів по всьому світу, активно підтримує локальні спільноти, зокрема надає допомогу постраждалим від стихійних лих. Така діяльність є важливим прикладом того, як великий бізнес може виконувати соціальну місію, спрямовану на підтримку вразливих груп населення та допомогу в екстремальних ситуаціях [12]. Ще одним прикладом є Swissotel, міжнародна мережа, що об'єднує понад 30 готелів по всьому світу. Починаючи з 1999 року, Swissotel активно співпрацює з міжнародною організацією «SOS Children's Villages», яка займається допомогою дітям, позбавленим батьківського піклування. Така підтримка включає фінансування програм соціального забезпечення, освітніх ініціатив та надання житлових умов для дітей [13]. Мережа кав'ярень Starbucks є ще одним прикладом інтеграції КСВ у свою бізнес-стратегію. Starbucks продає виключно «справедливу» каву, тобто ту, яка вирощена без використання дитячої праці, із дотриманням соціальних і санітарних стандартів. Такий підхід сприяє формуванню етичного споживання та підтримує добробут фермерів, які вирощують каву. Проте, варто зазначити, що впровадження подібних практик у сфері готельно-ресторанного бізнесу не є широко поширеним, особливо серед малих і середніх підприємств. Це значною мірою пов'язано з їхніми специфічними характеристиками, такими як обмежені ресурси, менші масштаби діяльності та інші особливості функціонування. Незважаючи на це, приклади міжнародних корпорацій можуть слугувати натхненням для вітчизняних представників галузі у впровадженні соціально відповідальних ініціатив. Аналіз діяльності 20 готелів, які впровадили програми соціальної відповідальності бізнесу (СРБ), дозволив оцінити їхній вплив на ключові аспекти роботи закладів: взаємодію з клієнтами, управління персоналом і фінансові результати. Ці готелі, розташовані у різних регіонах України, демонструють значні переваги від інтеграції соціально відповідальних ініціатив у свої стратегії. Результати дослідження показали, що впровадження програм СРБ сприяло підвищенню рівня довіри клієнтів у середньому на 15%. Основними чинниками цього зростання стали прозорість діяльності, ініціативи щодо захисту довкілля та підтримка місцевих громад. Наприклад, гості позитивно оцінювали використання екологічно дружніх технологій, таких як системи енергозбереження або повторного вико-

ристання води, а також участь готелів у благодійних акціях. Це сприяло формуванню позитивного іміджу бренду і збільшенню кількості повторних бронювань. Крім того, програми СРБ позитивно вплинули на лояльність персоналу, що зменшило плинність кадрів у середньому на 10%. Впровадження соціально відповідальних ініціатив, таких як покращення умов праці, забезпечення можливостей для навчання та професійного розвитку, підвищило задоволеність працівників. У багатьох готелях спостерігалася тенденція до збільшення залученості персоналу у внутрішні проекти, що зміцнює корпоративну культуру і знижує витрати на пошук і адаптацію нових працівників. Вплив програм СРБ на фінансові показники також виявився позитивним. Прибутковість готелів, які впровадили соціально відповідальні практики, зросла в середньому на 12%. Це пояснюється не лише збільшенням довіри гостей і зростанням їхньої кількості, але й оптимізацією ресурсів через використання енергоефективних технологій. Наприклад, впровадження систем LED-освітлення дозволило скоротити витрати на електроенергію на 20–30%, що позитивно відобразилося на загальній рентабельності бізнесу. Особливу увагу заслуговують приклади участі готелів у соціально значущих проєктах. Так, деякі заклади активно співпрацюють з місцевими громадами, сприяючи розвитку локальної економіки та культурного обміну. Наприклад, готелі організували туристичні екскурсії, які включали знайомство з місцевими традиціями та ремеслами, що додатково сприяло залученню клієнтів і зміцненню місцевого туризму. Таким чином, впровадження програм соціальної відповідальності бізнесу у сфері гостинності демонструє значні переваги як для самих підприємств, так і для суспільства загалом. Це сприяє зміцненню репутації, підвищенню лояльності клієнтів і персоналу, а також покращенню фінансових показників. Результати дослідження підкреслюють важливість інтеграції СРБ у стратегічне управління готелями, що дозволить їм забезпечувати сталий розвиток та відповідати сучасним запитам ринку. Таким чином, соціальна відповідальність бізнесу є важливим чинником формування інституційних змін, зокрема у сфері гостинності. Вона сприяє встановленню нових стандартів діяльності, розвитку державно-приватного партнерства та підвищенню обізнаності суспільства щодо важливості сталого розвитку. Для подальшого закріплення цих змін необхідно вдосконалювати механізми стимулювання соціальної відповідальності на рівні держави та сприяти інтеграції СРБ у стратегії підприємств.

Впровадження сталих практик у сфері гостинності стикається з низкою бар'єрів, які обмежують поширення екологічних і соціально відповідальних ініціатив. Ці бар'єри мають як внутрішній, так і зовнішній характер, та потребують глибокого дослідження для розробки ефективних рішень. Результати експертного опитування, проведеного серед 30 керівників підприємств індустрії гостинності в Україні, дозволили визначити основні бар'єри, які стримують інституціональні зміни та впровадження практик сталого розвитку. Одним із ключових бар'єрів є *фінансові обмеження*, з якими стикаються підприємства гостинності та на яку вказали 40% опитаних керівників. Інвестування у сталі практики, такі як впровадження енергоефективних технологій чи отримання екологічних сертифікацій,

потребує значних коштів. Проте в Україні практично не існує державних програм субсидування чи пільгового кредитування для підприємств, які прагнуть впроваджувати сталі практики. Крім того, податкові стимули для таких ініціатив є недостатньо розвиненими, що знижує мотивацію підприємств до інвестування в екологічно дружні технології. Більшість екологічних та сталих практик, таких як встановлення енергоефективного обладнання, модернізація систем водопостачання або використання відновлюваних джерел енергії, вимагають значних початкових інвестицій. Особливо це стосується малого та середнього бізнесу, який не завжди має доступ до фінансування або не може отримати пільгові кредити. Державні програми підтримки або субсидії для таких підприємств є обмеженими, що значно ускладнює процес впровадження. Другим важливим бар'єром є *низька обізнаність щодо практик сталого розвитку*, яку відзначили 30% учасників опитування. Багато власників закладів гостинності не усвідомлюють, що впровадження екологічно дружніх і соціально відповідальних практик може підвищити їхню конкурентоспроможність і лояльність гостей. З іншого боку, гості часто не враховують екологічну відповідальність підприємств під час вибору послуг, що знижує мотивацію бізнесу інвестувати у сталий розвиток. *Недосконалість нормативно-правової бази* також є значною перешкодою для впровадження сталих практик. У багатьох країнах, включаючи Україну, відсутні чіткі регулювання або стандарти, які б вимагали від підприємств індустрії гостинності дотримання екологічних норм. Крім того, у нормативно-правовому полі часто відсутні інструменти контролю та відповідальності за недотримання екологічних стандартів. Ще одним суттєвим бар'єром є *регіональна нерівномірність розвитку*. У великих містах та туристичних центрах підприємства мають більше ресурсів і можливостей для впровадження сталих практик. У сільських районах або депресивних регіонах обмежений доступ до сучасних технологій, інвестицій і навчальних програм, що знижує рівень адаптації до сталого розвитку. Додатковим викликом є *відсутність доступу до інноваційних технологій і знань* про їх впровадження. Наприклад, у сфері управління відходами або повторного використання ресурсів багато підприємств не мають належної інфраструктури або технічної підтримки. Навіть якщо інноваційні рішення доступні, відсутність навчання або кваліфікованого персоналу часто стає бар'єром для їх успішного застосування. Не менш важливим є *культурний аспект*. У деяких країнах або регіонах стале мислення не є частиною суспільної свідомості, що знижує попит на екологічні послуги та впровадження відповідальних практик. Це стосується як споживачів послуг, так і підприємців, які орієнтуються більше на короткострокову вигоду, ніж на довгостроковий сталий розвиток. З огляду на ці бар'єри, для їх подолання необхідно розробити багатовимірний підхід, який включатиме:

1. *Фінансову підтримку*, зокрема створення державних програм субсидування, податкових пільг та грантових ініціатив для підприємств, які впроваджують сталі практики.

2. *Освітні програми*. Проведення тренінгів і семінарів для підвищення обізнаності підприємців про переваги екологічно відповідального управління.

3. *Розвиток нормативно-правової бази.* Запровадження обов'язкових екологічних стандартів та чітких механізмів їх моніторингу.

4. *Інноваційні технології.* Сприяння доступу до нових технологій через пільгові програми фінансування та партнерства з міжнародними організаціями.

5. *Популяризацію сталих практик серед споживачів послуг.* Проведення кампаній із підвищення обізнаності споживачів про важливість сталого вибору та екологічної відповідальності.

Таким чином, подолання бар'єрів для впровадження сталих практик у сфері гостинності потребує комплексного підходу, який об'єднає зусилля держави, бізнесу та громадськості. Лише спільна дія всіх зацікавлених сторін дозволить підвищити рівень екологічної відповідальності та соціальної справедливості у галузі, сприяючи її сталому розвитку.

Вдосконалення державного регулювання та корпоративного управління у сфері гостинності є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку галузі. В умовах сучасних викликів, таких як екологічні загрози, нерівномірність економічного розвитку та зростання вимог споживачів до екологічності й соціальної відповідальності бізнесу, необхідно впроваджувати комплексні заходи на різних рівнях управління. Нижче запропоновано рекомендації для вдосконалення державного регулювання та корпоративного управління. Одним із ключових напрямів є *розробка державної стратегії сталого розвитку індустрії гостинності*, яка має включати екологічні, економічні та соціальні аспекти. Ця стратегія повинна базуватися на міжнародних практиках та враховувати національні особливості. Зокрема, необхідно впровадити обов'язкові екологічні стандарти для закладів гостинності, які передбачатимуть мінімізацію використання ресурсів, управління відходами та впровадження енергоефективних технологій. Для стимулювання бізнесу до впровадження сталих практик важливо *запровадити систему економічних стимулів*, яка включатиме податкові пільги для підприємств, що дотримуються екологічних стандартів, гранти на модернізацію інфраструктури та пільгове кредитування для впровадження інноваційних рішень. Наприклад, держава може надавати субсидії на встановлення сонячних панелей, модернізацію систем водопостачання або впровадження технологій повторного використання ресурсів.

Особливу увагу слід приділити *вдосконаленню нормативно-правової бази*. Необхідно розробити та впровадити чіткі регуляторні механізми, які забезпечуватимуть дотримання екологічних стандартів і соціальних норм. Це включає створення системи моніторингу та оцінки діяльності підприємств, а також механізмів санкцій за порушення встановлених норм. Прикладом може слугувати впровадження екологічного аудиту як обов'язкової процедури для великих закладів гостинності. На рівні корпоративного управління необхідно впроваджувати принципи *соціальної відповідальності бізнесу*. Це включає розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на підтримку місцевих громад, забезпечення гідних умов праці, сприяння культурному обміну та прозорості діяльності. Наприклад, підприємства можуть регулярно публікувати звіти про свою соціальну та екологічну діяльність, що підвищує рівень довіри серед споживачів та партнерів. Іншим важливим

аспектом є *розвиток державно-приватного партнерства*. Держава та приватний сектор можуть співпрацювати у реалізації проектів, спрямованих на зменшення екологічного впливу та розвиток інфраструктури сталого туризму. Наприклад, спільне фінансування проектів зі створення еко-готелів або розробка програм з просування екологічного туризму. Важливу роль у вдосконаленні регулювання відіграє *підвищення обізнаності серед підприємців та споживачів*. Це може бути досягнуто через організацію освітніх програм, семінарів, тренінгів та інформаційних кампаній, спрямованих на популяризацію переваг сталого розвитку. Наприклад, держава може ініціювати національну кампанію з просування екологічного вибору серед туристів та підприємців. З метою інтеграції інноваційних рішень у галузь гостинності, доцільно створити *технологічні кластери та інноваційні центри*, які сприятимуть обміну досвідом, розробці та впровадженню нових технологій. Ці кластери можуть об'єднувати наукові установи, бізнес і державні органи для спільної роботи над проектами сталого розвитку. На міжнародному рівні важливо забезпечити *гармонізацію національних стандартів із міжнародними нормами та практиками*. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність української індустрії гостинності на глобальному ринку та сприятиме інтеграції у міжнародні туристичні мережі. Таким чином, вдосконалення державного регулювання та корпоративного управління у сфері гостинності потребує комплексного підходу, який поєднує економічні стимули, удосконалення нормативно-правової бази, просвітницьку діяльність, розвиток державно-приватного партнерства та інтеграцію інновацій. Реалізація цих рекомендацій сприятиме не лише сталому розвитку галузі, але й підвищенню її конкурентоспроможності та привабливості для інвесторів і споживачів.

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень**

1. Індустрія гостинності має значний потенціал для реалізації принципів сталого розвитку, проте впровадження екологічних стандартів і соціально відповідального підходу потребує удосконалення інституціональних механізмів.

2. Недосконалість національної нормативно-правової бази є основною перешкодою для впровадження сталих практик. Необхідна гармонізація національних стандартів із міжнародними.

3. Важливим завданням є підвищення обізнаності підприємств і споживачів щодо переваг екологічної відповідальності. Для цього доцільно використовувати державно-приватне партнерство.

4. Соціальна відповідальність бізнесу має стати не лише складовою корпоративної культури, але й невід'ємним елементом державної політики у сфері гостинності.

#### **Проведені дослідження дозволили сформулювати наступні рекомендації:**

- Розробити національну стратегію сталого розвитку індустрії гостинності, яка включатиме екологічні стандарти та механізми їх впровадження.

- Створити стимули для впровадження соціально відповідальних ініціатив, зокрема податкові пільги та грантові програми.

- Розширити можливості державно-приватного партнерства для реалізації екологічних проектів у сфері гостинності

**Бібліографічний список:**

1. Голод А., Коркуна О., Феленчук Ю. Інституційне середовище туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах децентралізації. *European journal of economics and management*. 2019. № 5(4). С. 78–85.
2. Матвійчук Л., Дашук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>
3. Матвійчук Л. Ю., Чепурда Л. М. & Смал Б. А. (2022). Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіонів. Матвійчук Л. Ю., Барський Ю. М. & Лепкий М. І. (ред.) *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі* : монографія. Видання сьоме. (с. 11–29) Луцьк : РВВ ЛНТУ.
4. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02>
5. Стойка В. С. (2021). Міжнародний досвід державного регулювання туризму: уроки для України. *Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions' development*. 2–24.
6. Абрамова А. Г., Мирошник Ю. А. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7904> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.82
7. 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/ie.v13i3.2136>
8. Красномоветць В. А., Машкова О. В. Оцінка екологічних ініціатив в діяльності закладів готельно-ресторанної галузі в Україні під час війни. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2023. Вип. 57. С. 54–62. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001495515>
9. Каленська В. П., Любченко В. В. Зелений готельний бізнес: екологічна відповідальність. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-4>
10. Дишкантюк О. В., Власюк К. В., Марковська А. В. Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*, 2 (2024): 50–57.
11. Дишкантюк О. В., Потьомкін Л. М., Власюк К. В. Індустрія гостинності та туризм в умовах COVID-19: світова практика та українські реалії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61.
12. InterContinental Hotels Group: Responsible Business. URL: <https://www.ihg.com/content/gb/en/about/corporate-responsibility>
13. Community support. URL: <https://swissotel-sustainability.com/Home2/CommunityandPartnersStart/Community-Support>

**References:**

1. Holod A., Korkuna O., Felenchuk Yu. (2019). Instytutsiyne seredovyshe turystychnogo ta hotelno-restorannogo biznesu v Ukraini v umovakh detsentralizatsiyi. *European Journal of Economics and Management*. No 5(4). S. 78–85.
2. Matviichuk L., Dashchuk Yu. (2022). Yevropeyskyy vektor staloho rozvytku industriyi hostynnosti Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>
3. Matviichuk L. Yu., Chepurda L. M., Smal B. A. (2022). Kontseptual'ni zasady zabezpechennya konkurentospromozhnosti industriyi hostynnosti rehioniv. U: Matviichuk L. Yu., Bars'kyy Yu. M., Lepkyy M. I. (red.) *Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnya, tekhnolohiyi, modeli: monohrafiya* (vidannya syome). Lutsk: RVV LNTU. S. 11–29.
4. Batchenko L. V., Honchar L. O., Belyak A. O. (2020). Formuvannya mekhanizmu finansovoyi stiykosti pidpryemstv sfery hostynnosti: orhanizatsiyno-ekonomichnyy analiz. *Pidpnyemnystvo i torhivlya*. No 27. S. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02>
5. Stoyka V. S. (2021). Mizhnarodnyy dosvid derzhavnogo rehulyuvannya turyzmu: uroky dlya Ukrainy. *Theoretical and Methodological Approaches to the Formation of a Modern System of National and International Enterprises, Organizations and Institutions' Development*, 2–24.
6. Abramova A. H., Miroshnyk Yu. A. (2020). Eko-trend v sferi hostynnosti: ekonomichni ta sotsial'ni aspekty. *Efektivna ekonomika*. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7904> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.82.
7. Titomyr L. A., Korotych O. M., Khalilova-Chuvayeva Yu. O. (2021). Ekolohizatsiya hoteliv yak napryam rozvytku hotelno-restorannogo biznesu. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*. № 13(3). S. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v13i3.2136>
8. Krasnomovets V. A., Mashkova O. V. (2023). Otsinka ekolohichnykh initsiatyv v diyal'nosti zakladiv hotelno-restorannogo haluzi v Ukraini pid chas viyny. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment*. № 57. S. 54–62. Available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001495515>
9. Kalens'ka V. P., Lyubchenko V. V. (2023). Zelenyy hotel'nyy biznes: ekolohichna vidpovidal'nist'. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*. № 9. S. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-4>
10. Dyshkanyuk O. V., Vlasyuk K. V., Markovska A. V. (2024). Innovatsiyni tekhnolohiyi shtuchnoho intelektu v restorannomu biznesi. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*. № 2. S. 50–57.
11. Dyshkanyuk O. V., Pot'omkin L. M., Vlasyuk K. V. (2021). Industriya hostynnosti ta turyzm v umovakh COVID-19: svitova praktyka ta ukrayins'ki realiyi. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*. Vyp. 61.
12. InterContinental Hotels Group. Responsible business. Available at: <https://www.ihg.com/content/gb/en/about/corporate-responsibility>
13. Community support. Available at: <https://swissotel-sustainability.com/Home2/CommunityandPartnersStart/Community-Support>

Стаття надійшла до редакції 11.10.2024