

УДК 338.488.2:640.4:502.131.1

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-3-8>

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

В. А. КРАСНОМОВЕЦЬ

кандидат економічних наук, доцент,
Черкаський національний університет
Імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5806-8348>

Анотація. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка методико-прикладних засад забезпечення сталого розвитку готелів в умовах глобальних викликів. **Методика дослідження:** системний та критичний аналіз світового інструментарію менеджменту, логіко-структурний аналіз. **Результати:** доведено обмеженість міжнародних стандартів у кризових умовах. Обґрунтовано трансформацію екологічних технологій в Україні з інструментів маркетингу на чинники операційного виживання. Розроблено тривимірну ESG-модель готелю, яка інтегрує вектори технологічної автономізації, соціальної відповідальності та антикризового менеджменту. Сформовано диференційовану матрицю стратегічних рішень для різних типів готелів. **Практична значущість:** результати можуть бути використані готелями для адаптації операційного контуру до інфраструктурних шоків, оптимізації витрат і підвищення життєстійкості бізнесу.

Ключові слова: сталий розвиток, готельне господарство, конкурентоспроможність, ризик-менеджмент, тривимірна модель ESG, глобальні виклики, антикризовий менеджмент, диференціація стратегій.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Сучасний розвиток готельного господарства відбувається в умовах значної нестабільності, що обумовлена сукупністю глобальних економічних, соціальних, екологічних та геополітичних викликів. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні, посилення кліматичних змін, енергетична криза, цифрова трансформація економіки та зміна споживчих пріоритетів суттєво вплинули на функціонування підприємств сфери гостинності. У таких умовах традиційні моделі управління виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує необхідність впровадження принципів сталого розвитку як стратегічної основи забезпечення конкурентоспроможності, економічної стійкості та соціальної відповідальності підприємств.

Концепція сталого розвитку набуває особливого значення для підприємств готельного господарства, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана з використанням природних ресурсів, споживанням енергії, формуванням туристичної привабливості територій та забезпеченням високої якості обслуговування. Сучасні міжнародні тенденції свідчать про активне впровадження екологічних стандартів, цифровізації, ESG-підходів та ресурсозберігаючих практик, що дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств, конкурентоспроможність і водночас мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище.

Для України питання забезпечення сталого розвитку підприємств готельного господарства є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення економіки, інтеграції до європейського економічного простору та реалізації Цілей сталого розвитку. Особливої ваги у цьому контексті набуває переформатування класичних систем ризик-менеджменту готелів. Традиційні підходи до управління ризиками, що фокусувалися переважно на фінансових та ринкових коливаннях, в умовах перманентних форс-мажорів виявляються обмеженими. Це вимагає розробки нових моделей еколого-інфраструктурного ризик-менеджменту, здатних превентивно нівелювати загрози повного операційного зупинення підприємств. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження сучасних викликів, які впливають на функціонування готельних підприємств, а також пошуку ефективних механізмів підвищення їхньої адаптивності, інноваційності та довгострокової конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку підприємств готельного господарства посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях, що обумовлено зростанням впливу глобальних економічних, екологічних, соціальних та геополітичних викликів на функціонування сфери гостинності. Останніми роками науковий інтерес значно змістився від дослідження окремих екологічних практик до формування комплексних моделей управління

сталим розвитком, які поєднують економічну ефективність, екологічну відповідальність, соціальну орієнтованість, цифрову трансформацію та принципи ESG. Сучасні дослідження охоплюють широке коло питань, серед яких відповідальний менеджмент, цифровізація, ресурсоефективність, екологічна сертифікація, підвищення організаційної стійкості, інтеграція Цілей сталого розвитку (SDGs), управління ризиками та адаптація підприємств готельного господарства до кризових умов. У зв'язку з цим доцільним є систематизація сучасних наукових праць за основними тематичними напрямками, що дозволить визначити рівень розробленості проблеми та окреслити наукові аспекти, які потребують подальших досліджень.

У контексті пошуку ефективних моделей адаптації індустрії гостинності до сучасних викликів автори Т. Макундлалл-Чаді та Ч. Бохорі [1] здійснили систематичний аналіз наукового дискурсу за останні два десятиліття (2000–2023 рр.), сфокусувавшись на ролі інструментів оцінювання екологічної стійкості готелів в умовах дестабілізуючих зовнішніх чинників. Дослідники підкреслюють, що сучасні глобальні виклики – зокрема, наслідки пандемії, кліматичні зміни (урагани, повені), критичний дефіцит природних ресурсів (води, енергії) та посилення міжнародного регуляторного тиску – вимагають від готельного бізнесу швидкої трансформації операційних моделей. У цьому розрізі автори систематизували глобальні інструменти управління стійкістю (GRI, ISO 14001, ЦСР ООН, рейтинги типу Green Key), довівши, що їх системне застосування виступає дієвим антикризовим механізмом.

Сучасні дослідження присвячені мінімізації негативного впливу діяльності підприємств готельного господарства на довкілля шляхом упровадження водозберігаючих технологій, ресурсоефективних рішень та принципів циркулярної економіки. Зокрема, А. Габарда-Майорка Б. Дея, Д. Тірадо систематизували сучасні практики водозбереження у готелях та визначили перспективні напрями їх подальшого розвитку [2]. Дослідження таких авторів, як Е. Вшендibil-Скульська та А. Панасюк [3], доводять, що в умовах глобальної нестабільності традиційна оцінка конкурентоспроможності готелю (за рівнем зірковості чи фінансовими показниками) поступається місцем інтегрованим моделям, де ключову роль відіграють критерії ESG (Environmental, Social, and Governance). Науковці наголошують, що впровадження цих принципів перестало бути інструментом виключно маркетингового позиціонування, а перетворилося на фундаментальну умову залучення інвестицій та мінімізації операційних ризиків.

Дослідники Т. Лі та ін. [4] та Д. Іддавала та ін. [5] акцентують увагу на практичному впровадженні систем екологічного менеджменту (зокрема, ISO

14001, GRI). У їхніх працях детально проаналізовано механізми зниження вуглецевого сліду готелів через оптимізацію споживання енергії, управління водними ресурсами та мінімізацію харчових відходів, що є критично важливим в умовах глобальної сировинної та енергетичної криз.

Особливу групу досліджень становлять праці, присвячені дестабілізуючим чинникам макrorівня. Зокрема, у вітчизняному науковому дискурсі Дишкантьок О. В. [6] обґрунтовує необхідність глибокої інституційної трансформації індустрії гостинності України. Автор доводить, що за відсутності системної державної підтримки та адаптованих правових механізмів, підприємства змушені самостійно шукати рішення для виживання. У цьому контексті заходи сталого розвитку (наприклад, автономне енергозабезпечення на основі відновлюваних джерел) трансформуються з «екологічного тренду» на базовий інструмент безпеки та безперервності бізнесу.

Сталий розвиток не обмежується екологічними технологіями, що підтверджують у своєму дослідженні науковці Х. Камбле, Р. Дандже, Г. Шах [7]. Вони фокусують увагу на реалізації Цілей сталого розвитку ООН, пов'язаних із гідною працею (ЦСР 8) та відповідальним споживанням (ЦСР 12), доводячи, що саме рівень залученості лінійного персоналу є визначальним у реалізації «зелених» стратегій. Водночас Е. Ананд, С. Кумар, Г. Манохаран досліджують трансформацію поведінки споживачів, відзначаючи стрімке зростання попиту на послуги готелів, які демонструють реальну соціальну та екологічну відповідальність [8].

Попри значну кількість публікацій, присвячених окремим аспектам екологізації та антикризового управління в готельному господарстві, низка питань залишається недостатньо вивченою, адже більшість існуючих міжнародних моделей та інструментів оцінки сталого розвитку розроблені для великих глобальних готельних мереж (на кшталт Hilton чи Marriott) і є занадто складними або фінансово обтяжливими для підприємств малого та середнього бізнесу, які становлять основу готельного сектору багатьох країн, зокрема й України. В існуючій літературі практично відсутні комплексні методичні підходи до забезпечення сталого розвитку готелів в умовах поєднання декількох критичних форс-мажорів одночасно – коли глобальні екологічні виклики накладаються на жорсткі локальні безпекові загрози (руйнування інфраструктури, блекаути, воєнні дії та глибока економічна рецесія).

Саме необхідність адаптації концепції сталого розвитку до специфічних, екстремальних умов функціонування вітчизняних готельних підприємств та формування їхньої стратегічної стійкості обумовлює вибір теми дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка методико-прикладних засад забезпечення сталого розвитку підприємств готельного господарства в умовах глобальних викликів та їхньої специфічної проєкції на сучасні реалії функціонування українського ринку гостинності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання: систематизувати та критично проаналізувати глобальні виклики в контексті сталого розвитку готельного бізнесу, а також існуючі міжнародні інструменти й рейтингові системи оцінки екологічної стійкості (ISO 14001, GRI, Green Key тощо); дослідити характер трансформації глобальних екологічних трендів під впливом локальних кризових чинників в Україні (зокрема, енергетичної нестабільності та руйнування інфраструктури), довівши перехід екологічних інновацій з категорії «маркетингових інструментів» у категорію «засобів операційного виживання та автономізації»; запропонувати збалансовану тривимірну модель сталого розвитку готелю (в межах концепції ESG), яка інтегрує екологічну ресурсоефективність, соціальну відповідальність та економічний антикризовий менеджмент, нівелюючи традиційний «перекіс» теорії виключно в екологічний аспект; розробити практичні рекомендації та стратегічні орієнтири для підприємств готельного господарства різних типів щодо впровадження гнучких технологій екологічного моніторингу та підвищення їхньої загальної життєстійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Забезпечення сталого розвитку в індустрії гостинності на глобальному рівні спира-

ється на розгалужену систему інструментів, які за своєю суттю покликані стандартизувати екологічні та соціальні метрики бізнесу. Як свідчить фундаментальний аналіз світових тенденцій, усі наявні інструменти екологічного менеджменту готелів можна класифікувати на п'ять ключових категорій: усталені рекомендації (наприклад, стандарти звітності GRI), нормативні рамки (Цілі сталого розвитку ООН), класичні системи менеджменту (ISO 14001, EMAS), індексні системи (DJSI) та рейтингово-сертифікаційні системи (Green Key, Green Globe). Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що впровадження цих інструментів у практику провідних світових готельних мереж забезпечує низку стратегічних переваг, узагальнених у таблиці 1.

Головним недоліком наявного глобального інструментарію є його орієнтація на умови стабільного розвитку економіки. Більшість методик сфокусовані суто на екологічних аспектах (зменшення вуглецевого сліду, сортування сміття) і є статичними (фіксують стан підприємства «тут і зараз» без урахування довгострокових динамічних шоків). Це зумовлює необхідність трансформації цих підходів та їх адаптації до умов безпрецедентних глобальних і локальних викликів.

Сучасний етап розвитку готельного господарства України характеризується унікальним феноменом: під впливом воєнно-економічної кризи відбувається кардинальна зміна функціонального призначення екологічних інновацій. Якщо у світовій практиці впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) чи систем замкнутого водопостачання розглядається переважно крізь призму корпоративної соціальної відповідальності (КСВ),

Таблиця 1

Порівняльний аналіз та межі адаптивності глобальних інструментів сталого розвитку в готельному господарстві

Категорія інструменту	Ключові представники	Основна мета застосування	Обмеження використання в кризових умовах України
Системи екологічного менеджменту	ISO 14001, EMAS	Системне управління екологічними аспектами діяльності підприємства, зниження антропогенного навантаження, проведення екологічного аудиту та контроль використання ресурсів	Висока вартість впровадження та сертифікації, значна кількість адміністративних процедур, недостатня гнучкість системи в умовах швидких змін і кризових ситуацій
Стандарти нефінансової звітності	GRI (Global Reporting Initiative), ESG-звітність	Забезпечення прозорого представлення екологічних, соціальних та управлінських показників діяльності підприємства для інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін	Переважна орієнтація на великі компанії та міжнародні корпорації; складність збору даних і підготовки звітності для малих і середніх готельних підприємств
Екологічна сертифікація та рейтингові системи	Green Key, Green Globe, LEED	Формування позитивного екологічного іміджу підприємства, підтвердження відповідності принципам сталого розвитку, підвищення привабливості для екологічно свідомих споживачів	Орієнтація переважно на стабільні економічні умови; недостатнє врахування ризиків воєнного часу, пошкодження інфраструктури та загроз фізичного знищення підприємств

Джерело: складено автором на основі [1] та авторських узагальнень

зниження витрат на 10–30% та залучення еко-свідомих туристів, то в українських реаліях ці технології трансформувалися в єдину умову фізичного та операційного виживання бізнесу. Логіко-структурну схему адаптації глобальних екологічних інновацій до специфічних кризових умов вітчизняного ринку гостинності відображено на рис. 1.

Детальний змістовний аналіз представлених деструкцій дозволяє диференціювати три ключові ресурсні домінанти, які традиційно виступають базисом екологічного менеджменту готелів, проте в сучасних умовах України набувають принципово нового стратегічного значення

Енергетична автономізація. Інвестиції у впровадження відновлюваних джерел енергії (зокрема, дахових сонячних електростанцій та теплових насосів) трансформуються з площини виключно екологічної відповідальності та декарбонізації у площину забезпечення безперебійності бізнес-процесів. За умов тривалих обмежень енергопостачання та динамічного зростання тарифів на електроенергію для комерційних споживачів, власна генерація гарантує тривалу життєздатність готелю. Це формує додаткову конкурентну перевагу у сегменті бізнес-туризму, де наявність стабільного зв'язку та автономної інфраструктури є критичним критерієм вибору засобу розміщення, що суттєво скорочує термін окупності таких капіталовкладень.

Водозбереження та інфраструктурна незалежність. Системи глибокого очищення та повторного використання «сірої води» для технічних потреб, які у світовій практиці впроваджуються з метою загального збереження водних ресурсів, у вітчизняних реаліях стають безальтернативним інстру-

ментом подолання наслідків локальних інфраструктурних колапсів. Створення замкнутих циклів водокористування та диверсифікація джерел водопостачання (зокрема, облаштування власних артезіанських свердловин та потужних фільтраційних комплексів) виступає гарантом дотримання санітарно-гігієнічних стандартів та безперервності надання послуг.

Оптимізація матеріальних потоків у межах концепції “Zero Waste” (нульових відходів). Ризики порушення логістичних ланцюгів постачання та ймовірність псування сировини через нестабільність температурних режимів змушують ресторанні комплекси при готелях переорієнтовувати постачання на локальних виробників (концепція “short supply chains”). Це зумовлює впровадження систем жорсткого моніторингу харчових відходів (“food waste”). Зазначені кроки повністю корелюють із сучасними глобальними екологічними трендами, проте в даному контексті вони детерміновані суворою економічною логікою оптимізації витрат.

Отже, еволюційне інтегрування глобального екологічного імперативу із локальними безпечними викликами зумовило появу нового типу галузевої стійкості – кризової екологічної резильєнтності готельного бізнесу.

Беручи до уваги наукову критику класичних підходів екологічного менеджменту через їхнє надмірне, ізольоване фокусування виключно на природно-ресурсному середовищі, виникає об'єктивна потреба у розробці інтегрованої моделі. Концептуальну архітектуру пропонованого підходу може бути формалізовано у вигляді багатокритеріальної функціональної залежності інтегрального рівня

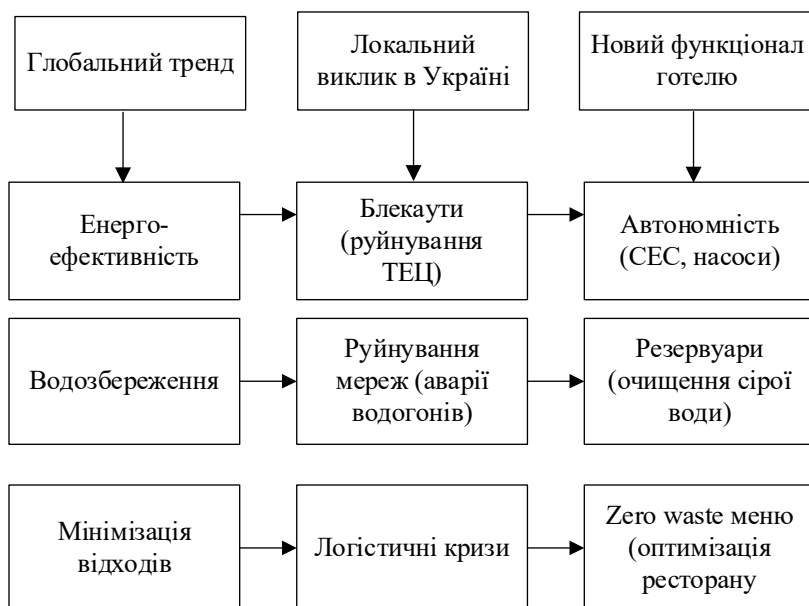


Рис. 1. Логіко-структурна схема адаптації глобальних екологічних трендів до кризових умов функціонування готелів в Україні

Джерело: складено автором

життєстійкості та сталого розвитку готельного підприємства (Shotel). В основу розробки покладено міжнародну тріаду ESG (Environmental, Social, Governance), де кожен базовий елемент трансформується відповідно до специфіки кризового середовища і набуває унікального функціонального змісту.

$$S_{hotel} = f(E_{autonomy}, S_{responsibility}, G_{crisis}) \rightarrow \max$$

де $E_{autonomy}$ – векторний показник екологічної автономізації та ресурсозаміщення;

$S_{responsibility}$ – рівень кризової соціальної відповідальності та інклюзивності бізнесу;

G_{crisis} – коефіцієнт ефективності антикризового корпоративного управління та фінансово-економічної адаптивності.

Змістовне наповнення та специфіка функціонування кожного з визначених детермінантів у межах тривимірної ESG-моделі розкриваються через таку систему цільових підсистем: Екологічний вектор ($E_{autonomy}$): детермінація технологічного суверенітету. Дана підсистема передбачає стратегічний перехід від пасивного, екстенсивного заощадження природних ресурсів до активного формування замкнутих операційних циклів. Методичний контур оцінки цього вектора базується на моніторингу динаміки питомого споживання енергоносіїв та води у розрахунку на один ліжко-день, коефіцієнті диверсифікації енергетичного балансу за рахунок ВДЕ, а також рівні мінімізації та утилізації твердих і харчових відходів. Соціальний вектор ($S_{responsibility}$): інституціоналізація безпекового хабу. В умовах перманентної макроекономічної та воєнної нестабільності відбувається реконцептуалізація соціальної місії готелю. Підприємство деформалізує класичні межі сервісної установи, трансформуючись у багатофункціональний простір колективної безпеки (шелтер для внутрішньо переміщених осіб, коворкінг із безперебійною інфраструктурою, опорний пункт для локальної громади). Пріоритетними індикаторами тут виступають збереження кадрового потенціалу, програми психоемоційної реабілітації персоналу та архітектурна безбар'єрність (інклюзивність) інфраструктури для ветеранів та маломобільних груп населення. Управлінсько-економічний вектор (G_{crisis}): архітектура фінансової життєздатності та ризик-менеджменту. Екологічна та соціальна активність підприємства не повинна набувати деструктивного для капіталу характеру. Завданням антикризового корпоративного менеджменту є забезпечення економічної доцільності екологічних інновацій. Управлінська матриця рішень оцінюється через показники рентабельності інвестицій у «зелену» модернізацію (ROI), оптимізацію гнучких операційних бюджетів та мінімізацію трансакційних витрат в умовах форс-мажорних обставин. У цьому контексті традиційний ризик-менеджмент готелю трансформується у систему динамічного

еколого-інфраструктурного управління ризиками. Вона передбачає превентивне моделювання стрес-сценаріїв (блекаутів, інфраструктурних руйнувань, логістичних ізоляцій) та оцінку збитків від можливого простою бізнесу. За такого підходу капіталовкладення в автономізацію (СЕС, системи водоочищення) розглядаються не як класичні витрати, а як ефективне інструментальне хеджування критичних операційних ризиків, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства.

Наукова новизна запропонованої тривимірної моделі полягає у формуванні синергетичного ефекту, де технологічна автономізація (Е) виступає матеріально-технічним фундаментом безпеки, соціальна адаптивність (S) – інструментом легітимізації бізнесу у суспільстві, а антикризовий менеджмент (G) – безпосереднім гарантом збереження ринкових позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Універсальні міжнародні стандарти та сертифікаційні системи екологічного менеджменту часто демонструють низьку ефективність або інституційну недоступність для суб'єктів малого та середнього підприємництва через високу вартість їхнього впровадження й бюрократизацію процедур. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність декомпозиції загальної стратегії на основі диференційованого підходу, що враховує масштаб діяльності, інфраструктурну специфіку та ринковий сегмент конкретного засобу розміщення (табл. 2).

Систематизовані у таблиці дані свідчать, що диференціація стратегічних орієнтирів дозволяє нівелювати методологічну помилку більшості глобальних стандартів – спробу накласти універсальні вимоги декарбонізації на підприємства з кардинально різними інвестиційними можливостями. Представлена матриця доводить, що масштаб бізнесу безпосередньо визначає характер його кризової адаптації: якщо для великих комплексів пріоритетом є повна інфраструктурна автономізація, то для малого бізнесу – гнучка оптимізація витрат за рахунок низькокапітальних Smart-технологій та аутсорсингу.

Водночас практична імплементація запропонованої матриці в сучасних умовах України вимагає специфічного алгоритму дій від менеджменту, оскільки класичні підходи до стратегічного планування є занадто інертними для динамічного кризового середовища. З огляду на це, логічним продовженням розробленої типологізації є комплекс прикладних інструментальних рекомендацій, структурованих за трьома взаємопов'язаними рівнями: аналітичним, інвестиційним та комунікаційним.

Для успішної імплементації запропонованих підходів у практику менеджменту вітчизняних готельних підприємств сформовано комплекс прикладних рекомендацій.

Проведення експрес-аудиту операційної стійкості. Замість високовартісного зовнішнього між-

Таблиця 2

Диференціація стратегій сталого розвитку підприємств готельного господарства залежно від типу

Типологічна група готелів	Стратегічна домінанта, інструменти та вектор ризик-менеджменту	Пріоритетні технологічні рішення	Очікуваний еколого-економічний ефект
Великі готельні комплекси та замиські резорти	Інтегрований екологічний контроль, автоматизація (BMS), енергетична автономія	Дахові СЕС (від 50 кВт), теплові насоси, локальні очисні споруди	Зниження залежності від централізованих мереж на 60–80 %, підвищення енергонезалежності та капіталізація екологічних активів. Мінімізація еколого-інфраструктурних ризиків за рахунок створення замкнутих систем життєзабезпечення
Малі та мікро-готелі	Ресурсна оптимізація, IoT-рішення, аутсорсинг ресурсомістких процесів	Датчики присутності, LED-освітлення, аутсорсинг пральних послуг	Скорочення комунальних витрат на 20–30 % за мінімальних капіталовкладень. Диверсифікація операційних ризиків та оптимізація постійних витрат
Апарт-готелі та хостели	Шерингова економіка, оптимізація простору, цифровізація	Еко-диспенсери, цифровий check-in, електронний документообіг	Скорочення пластикових відходів, зниження операційних витрат, підвищення лояльності клієнтів

Джерело: складено автором

народного аудиту, менеджменту пропонується математичне визначення «точки безперервності» – мінімального критичного обсягу енерго- та водоспоживання, що забезпечує нормативне функціонування об'єкта за умов 50%-го завантаження в автономному режимі. Цей показник виступає базовим індикатором для внутрішньої системи ризик-менеджменту, дозволяючи менеджменту чітко прогнозувати часові межі автономного виживання готелю в умовах повного інфраструктурного колапсу.

Двовекторне поетапне фінансування. Розподіл інвестиційного капіталу на два пули: компетентнісний (низьковитратні заходи – оптимізація меню ресторану, тренінги персоналу щодо енергозбереження) та технологічний (капіталомісткі заходи – придбання акумуляторних систем, СЕС, модернізація котелень).

Еко-комунікаційна прозорість та репутаційний маркетинг. Активна інтеграція клієнтів у процеси сталого розвитку готелю через прозоре інформування про автономні та екологічні ініціативи закладу. Сучасний споживач демонструє високий рівень емпатії та лояльності до закликів раціонального споживання ресурсів, якщо чітко усвідомлює, що вивільнені потужності та кошти підприємство спрямовує на стабілізацію загальної енергосистеми дефіцитного регіону або на гуманітарні потреби.

Таким чином, комплексна реалізація запропонованих аналітичних, інвестиційних та комунікаційних заходів дозволить вітчизняним готельним підприємствам не лише адаптувати свій операційний контур до критичних макроекономічних деструкцій, а й конвертувати глобальні екологічні імперативи у довгострокові фактори фінансово-інфраструктурної життєздатності бізнесу.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати концептуальні висновки, що мають теоретичне та прагматичне значення для індустрії гостинності. Доведено, що традиційні глобальні моделі сталого розвитку (зокрема ISO 14001 чи GRI), орієнтовані на еволюційні та стабільні ринкові умови, втрачають свою ефективність під час екстремальних макроекономічних та безпекових криз. Обґрунтовано необхідність переходу від класичної парадигми «пасивного екологічного споживання» до концепції активної інфраструктурної автономізації та резильєнтності. Виявлено, що в умовах глобальних і локальних викликів екологічні інновації зазнають функціональної трансформації. Вони перестають бути елементом іміджевого маркетингу чи корпоративної соціальної відповідальності, перетворюючись на єдину та безальтернативну передумову фізичного збереження бізнесу й безперервності операційних процесів готелю. Обмеженість суто екологічного підходу у кризових умовах вимагає інтегрованого впровадження тріади ESG.

Перспективи подальших досліджень вбачається у розробці прикладного інструментарію оцінки: створення динамічної матриці кількісних індикаторів (KPI), яка дозволить готельному менеджменту в режимі реального часу оцінювати рівень своєї автономності та готовності до нових інфраструктурних шоків а також у дослідження фінансових механізмів: обґрунтування моделей залучення міжнародних «зелених» інвестицій, грантових програм та механізмів державно-приватного партнерства для комплексної модернізації вітчизняного готельного сектору в процесі його повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Makoondlall-Chadee T, Bokhoree C. Environmental Sustainability in Hotels: A Review of the Relevance and Contributions of Assessment Tools and Techniques. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14. № 2. Art. 320. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14120320>
2. Gabarda-Mallorquí A., Deyá B., Tirado D. Exploring research on water-saving measures applied to the hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 120. Art. 103747. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103747>
3. Wszendybył-Skulska, E.; Panasiuk, A. Classification of Hotels in the Context of Sustainable Development Factors. Case Study on Public Policy in the European Union and Poland. *Preprints*. 2024. Art. 2024020322. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202402.0322.v1>
4. Le, Tuan Anh, Tram Nguyen Thi Huyen, Quyen Ngo Thi Hanh, and Kien Cao Phuoc. Announcement of the sustainable development report of Vietnamese hotel enterprises. *Geo Journal of Tourism and Geosites*. 2023. Vol. 49, № 3. P. 875–884. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.49304-1088>
5. Iddawala, Janith, Binuri Mehara Welengoda, and Banudee Thisali Rathnayaka. Sustainability practices in the Hospitality Industry: Evidence from Chain Hotels in Kandy. *International Conference on Tourism Research*. 2024. Vol. 7. № 1. P. 130–139. DOI: <https://doi.org/10.34190/ictr.7.1.2038>
6. Дишкантук О.В. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
7. Kamble H., Dandge R., Shah G. Sustainable Development Goals in star hotels: A systematic literature review of integration practices, drivers & implications of sustainable hospitality. *EPH – International Journal of Business & Management Science*. 2026. Vol. 12. № 2. P. 445–454. DOI: <https://doi.org/10.69980/ecy81b64>
8. Anand E., Kumar S., Manoharan G. Impact of Digital Marketing on Consumer Engagement Through Cognitive AI: A Critical Review of the Hospitality Industry. In: *Improving Consumer Engagement in Digital Marketing Through Cognitive AI* / ed. by H. Nozari, S. Samadi, S. Kalogeras. IGI Global Scientific Publishing, 2026. C. 327–344. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3775-3.ch014>

REFERENCES

1. Makoondlall-Chadee T. & Bokhoree C. (2024). Environmental Sustainability in Hotels: A Review of the Relevance and Contributions of Assessment Tools and Techniques. *Administrative Sciences*, vol. 14, no. 12, art. 320. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14120320>
2. Gabarda-Mallorquí A., Deyá B. & Tirado D. (2024). Exploring research on water-saving measures applied to the hotel sector. A critical systematic review. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 120, art. 103747. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103747>
3. Wszendybył-Skulska E. & Panasiuk A. (2024). Classification of Hotels in the Context of Sustainable Development Factors. Case Study on Public Policy in the European Union and Poland. *Preprints*, no. 2024020322. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202402.0322.v1>
4. Le T. A., Huyen T. N. T., Hanh Q. N. T. & Phuoc K. C. (2023). Announcement of the sustainable development report of Vietnamese hotel enterprises. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, vol. 49, no. 3, pp. 875–884. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.49304-1088>
5. Iddawala J., Welengoda B. M. & Rathnayaka B. T. (2024). Sustainability practices in the Hospitality Industry: Evidence from Chain Hotels in Kandy. *International Conference on Tourism Research*, vol. 7, no. 1, pp. 130–139. DOI: <https://doi.org/10.34190/ictr.7.1.2038>
6. Dyshkantiuk O. V. (2024). Instytutsiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional transformation for sustainable development of the hospitality industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, no. 7, pp. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
7. Kamble H., Dandge R. & Shah G. (2026). Sustainable Development Goals in Star Hotels: A Systematic Literature Review of Integration Practices, Drivers & Implications of Sustainable Hospitality. *EPH – International Journal of Business & Management Science*, vol. 12, no. 2, pp. 445–454. DOI: <https://doi.org/10.69980/ecy81b64>
8. Anand E., Kumar S. & Manoharan G. (2026). Impact of Digital Marketing on Consumer Engagement Through Cognitive AI: A Critical Review of the Hospitality Industry. In H. Nozari, S. Samadi, & S. Kalogeras (Eds.), *Improving Consumer Engagement in Digital Marketing Through Cognitive AI*. IGI Global Scientific Publishing. pp. 327–344. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3775-3.ch014>

Viktoriia Krasnomovets, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy. Sustainable development of hotel enterprises under global challenges.

Annotation. Purpose. The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop methodological and practical frameworks for ensuring the sustainable development of hotel industry enterprises under global challenges and their specific projection onto the modern realities of the Ukrainian hospitality market. **Methodology of research.** The scientific study is based on a comprehensive combination of general scientific and specialized methods. A systematic and critical literature review was applied to analyze global environmental management tools. Methods of system decomposition and structural synthesis were used to construct the three-dimensional ESG model. Matrix modeling and typologization allowed for the differentiation of strategic guidelines for hotels based on their

scale. Causal and logical-structural analysis were employed to formalize the mechanism of environmental trend transformation under severe macroeconomic and security shocks. **Findings.** The study proves the institutional and operational limitations of existing international environmental management standards (such as ISO 14001, EMAS) and non-financial reporting systems (GRI) during extreme macro-environmental crises. It substantiates a paradigm shift from passive resource saving to active infrastructural autonomy and business resilience. The paper reveals a unique phenomenon within the Ukrainian hospitality market, where green innovations (renewable energy sources, solar power plants, closed-loop water systems) have transformed under the influence of military and economic crises from corporate social responsibility and marketing tools into an alternative and vital condition for physical survival and operational continuity, forming “crisis ecological resilience.” A balanced three-dimensional ESG model for hotels has been developed and formalized as a multi-criteria functional dependency of three key vectors: technological sovereignty (Eautonomy), institutionalization of the hotel as a safety and inclusion hub for the local community (Sresponsibility), and the architecture of financial-economic viability (Gcrisis). Furthermore, a differentiated matrix of strategic orientations has been constructed based on hotel typologies (large resorts, small urban hotels, hostels, apartment hotels). A three-tiered implementation algorithm for hotel management is proposed, including an analytical express audit of the “uninterrupted operations point,” two-vector staged financing, and eco-communication transparency. **Practical value.** The developed instrumental complex and the matrix of differentiated strategies can be directly implemented by the top management of domestic hospitality enterprises of various scales to rapidly reduce utility costs, overcome severe infrastructural collapses (power blackouts, destruction of central water supply networks), preserve human resources, and enhance the overall viability and market position of capital in a force majeure environment.

Keywords: sustainable development, hotel industry, competitiveness, risk management, three-dimensional ESG model, global challenges, crisis management, differentiation of strategies.

Дата надходження статті: 18.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 12.08.2026

Дата публікації статті: 10.09.2026