УДК 005.35:640.4:502.131
JEL Q01, Q56, L83, M11, Q55, Q41
DOI https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-15-5

Гой В.К.
аспірант,
Одеський національний економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-2708-7596

ЗЕЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАПРЯМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Досліджено теоретичні та прикладні засади впровадження зеленого менеджменту на підприємствах сфери HoReCa в Україні. Обґрунтовано доцільність обрання сфери HoReCa об'єктом дослідження через комплексне використання ресурсів та пряму взаємодію зі споживачами. Систематизовано принципи зеленого менеджменту: ресурсоефективність, превентивність, екологічну відповідальність, інноваційність та системність. На основі емпіричного дослідження (анкетування 18 підприємств HoReCa) виявлено основні бар'єри зеленої трансформації: фінансові (72%), кадрово-поведінкові (56%), інформаційні (44%), організаційні (39%). Запропоновано авторську класифікацію бар'єрів за масштабом підприємства. Розроблено інтегральний індекс зеленої трансформації підприємства (10 показників) та диференційовані заходи зеленого менеджменту для малих, середніх і великих підприємств. Доведено необхідність сприйняття зеленого менеджменту як комплексної управлінсько-інноваційної системи. Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих заходів для планування екологічних заходів підприємствами HoReCa. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні інтегрального індексу зеленої трансформації, удосконаленні класифікації бар'єрів на основі емпіричних даних та обґрунтуванні диференційованого механізму впровадження зеленого менеджменту залежно від масштабу підприємства.

Ключові слова: зелений менеджмент, HoReCa, готельно-ресторанний бізнес, сталий розвиток, екологізація, екоінновації, енергоефективність, Zero Waste, інтегральний індекс, Green Key.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства сфери HoReCa функціонують в умовах зростання вартості енергетичних і матеріальних ресурсів, посилення екологічних вимог та зміни споживчих очікувань. Водночас вони залишаються одними з найбільш ресурсомістких у сфері послуг: одночасно споживають значні обсяги електричної та теплової енергії, води, продовольчої сировини, пакувальних і господарських матеріалів, а також утворюють харчові, побутові, пакувальні та інші види відходів. Екологічний вплив таких підприємств формується не лише безпосередньо в процесі надання послуг, а й на етапах закупівлі, транспортування, зберігання, приготування продукції, прибирання, прання, кондиціонування, експлуатації приміщень та поводження з відходами. Це зумовлює високу ресурсомісткість галузі та необхідність пошуку шляхів оптимізації витрат, що створює протиріччя між необхідністю забезпечення економічної ефективності підприємства та потребою у зменшенні його негативного впливу на довкілля.

Традиційна модель управління підприємством HoReCa орієнтується переважно на забезпечення необхідного рівня сервісу, оптимізацію витрат і максимізацію доходу, тоді як сучасна модель повинна враховувати також екологічні наслідки господарської діяльності, ресурсну ефективність та довгострокову стійкість підприємства. Водночас практика впровадження екологічних заходів на підприємствах HoReCa залишається фрагментарною та нерівномірною: підприємства різного масштабу мають суттєво відмінні фінансові, технологічні та організаційні можливості, що зумовлює потребу в диференційованих управлінських рішеннях.

Відсутність системного підходу до впровадження зеленого менеджменту як напряму інноваційного розвитку підприємств HoReCa унеможливлює об'єктивну оцінку ефективності екологічних заходів та їх диференціацію залежно від типу й масштабу підприємства. Наукова проблема полягає у відсутності системного підходу до впровадження зеленого менеджменту як напряму інноваційного розвитку підприємств HoReCa, що унеможливлює об'єктивну оцінку ефективності екологічних заходів та їх диференціацію залежно від типу й масштабу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика екологізації сфери гостинності останніми роками посідає вагоме місце у вітчизняних і зарубіжних наукових дослідженнях. Аналіз наукових джерел [1; 2; 5; 6; 10; 11] дозволяє виокремити чотири основні підходи до екологізації підприємств HoReCa. Технологічний підхід акцентує на модернізації обладнання та впровадженні

© Гой В.К., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ресурсоефективних технологій [2; 6]. Його сильна сторона – конкретність і вимірюваність результатів, проте поза увагою залишаються організаційні та поведінкові чинники, без яких технологічні рішення не дають очікуваного ефекту. Маркетингово-поведінковий підхід досліджує вплив зелених ініціатив на задоволеність і лояльність споживачів [1; 10; 11]. Він доводить, що автентичні екологічні практики підвищують конкурентоспроможність підприємства, але не розкриває внутрішньоорганізаційні механізми їх реалізації та не враховує економічну ефективність. Управлінсько-кадровий підхід наголошує на ролі персоналу, організаційної культури та управлінських практик у реалізації екологічних стратегій [4]. Його цінність полягає у визнанні людського фактора ключовим, проте недостатньо уваги приділено технологічним і фінансовим аспектам. Інтегративний підхід намагається поєднати різні виміри екологізації, проте не пропонує кількісних критеріїв оцінювання та диференціації за масштабом підприємства [5]. Невирішеною залишається проблема створення комплексної управлінської заходи зеленого менеджменту, яка б інтегрувала технологічні, організаційні, кадрові та маркетингові інструменти, враховувала масштаб підприємства та дозволяла кількісно оцінити ефективність екологічних заходів. Це й зумовило мету та завдання цього дослідження.

Мета статті – розробити комплексну модель зеленого менеджменту для підприємств HoReCa, яка враховує їхній масштаб та дозволяє кількісно оцінити ефективність екологічних заходів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Критично проаналізувати існуючі підходи до екологізації HoReCa та виокремити невирішену частину проблеми.
2. Провести емпіричне дослідження (анкетування) підприємств HoReCa щодо бар'єрів і готовності до зелених інновацій.
3. Розробити авторську класифікацію бар'єрів на основі емпіричних даних.
4. Запропонувати інтегральний індекс зеленої трансформації підприємства.
5. Розробити диференційовані заходи зеленого менеджменту для малих, середніх і великих підприємств.

Методологія дослідження. Дослідження базується на комплексному поєднанні теоретичних і емпіричних методів. Теоретична база: системний аналіз, порівняльний аналіз, узагальнення наукових джерел. Емпірична база: анкетування підприємств HoReCa (n = 18), проведене у вересні 2026 року. Вибірка включала: 6 малих кафе (до 30 місць); 6 середніх ресторанів (30–100 місць); 6 готелів (різного рівня). Інструмент дослідження: авторська анкета, яка включала 15 запитань щодо впроваджених екологічних заходів, бар'єрів упровадження, готовності до інвестицій, пріоритетних напрямів екологізації, впливу екологічності на вибір споживачів. Методи аналізу: описова статистика, порівняльний аналіз, інтегральне оцінювання. Обмеження: вибірка обмежена 18 підприємствами, що не дозволяє екстраполювати результати на всю генеральну сукупність, проте достатня для виявлення диференційованих заходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Екологізація підприємств готельно-ресторанного бізнесу є складним і багатовимірним процесом, який охоплює технологічні, організаційні, економічні, кадрові та поведінкові аспекти. У науковій літературі сформувалося декілька концептуальних підходів до розуміння сутності, пріоритетів та механізмів цього процесу. Кожен із них має власну логіку, акцентує увагу на певних чинниках і пропонує відповідний інструментарій. Водночас жоден із підходів не є універсальним, оскільки не враховує всієї складності функціонування підприємств HoReCa. Саме тому виникає необхідність критичного осмислення існуючих підходів, виявлення їхніх сильних сторін та обмежень, а також обґрунтування потреби в інтегративній заходи, яка б поєднувала різні виміри екологізації. Проведений критичний аналіз дозволяє систематизувати чотири підходи до екологізації підприємств HoReCa (рис. 1).

Технологічний підхід (Т. Марусей; Л. Ткачук, А. Скородумова) розглядає екологізацію як технологічну модернізацію: енергоефективне обладнання, автоматизований контроль ресурсоспоживання, відновлювані джерела енергії [2; 6]. Маркетингово-поведінковий підхід (К. Чанг; Б. Прюдомм, Л. Раймонд; Б.-Л. Чуа та ін.) акцентує на впливі зелених ініціатив на лояльність споживачів [1; 10; 11]. Застосування даного підходу доводить готовність споживачів платити вищу ціну за автентичні екологічні практики [11, с. 1125], але не розкриває внутрішні механізми їх реалізації, не враховує економічну ефективність та ризики грінвошингу [1, с. 730]. Управлінсько-кадровий підхід (С. Кабрал, К. Дж. Чіаппетта Джаббур) наголошує на ролі персоналу, організаційної культури та управлінських практик [4, с. 5]. Інтегративний підхід (А. Бессонова, Л. Безугла, М. Бєлобородова) поєднує різні виміри екологізації [5, с. 14], який є комплексним і орієнтованим на довгострокову стійкість, але залишається декларативним, не



Рис. 1. Порівняльний аналіз підходів до екологізації підприємств HoReCa

Джерело: розроблено автором на основі [1–11]

пропонує кількісних критеріїв, диференціації за масштабом підприємства та емпіричної верифікації. Жоден із підходів не пропонує комплексної заходи, яка б поєднувала технологічні, організаційні, кадрові та маркетингові інструменти, ураховувала масштаб підприємства, базувалася на емпіричних даних та дозволяла кількісно оцінити ефективність екологічних заходів. Все це зумовлює необхідність переходу до емпіричного дослідження.

Проведений критичний аналіз засвідчує, що існуючі підходи до екологізації HoReCa мають взаємодоповнювальний характер, проте жоден із них не є самодостатнім для формування цілісної управлінської заходи. Виявлені обмеження кожного з підходів – ігнорування людського фактора в технологічному, внутрішніх механізмів у маркетингово-поведінковому, технологічних і фінансових аспектів в управлінсько-кадровому, кількісних критеріїв в інтегративному – зумовлюють необхідність переходу від теоретичного осмислення проблеми до її емпіричного дослідження. Саме тому наступний етап роботи передбачає проведення анкетування підприємств HoReCa, що дозволить отримати первинні дані для розроблення комплексної заходи зеленого менеджменту, яка б ураховувала масштаб підприємства та дозволяла кількісно оцінити ефективність екологічних заходів.

Анкетування 18 підприємств HoReCa дозволило виявити тенденції щодо впровадження екологічних заходів, бар'єрів зеленої трансформації, готовності до інвестицій та впливу екологічності на вибір споживачів. Отримані дані стали емпіричною основою для розроблення авторської класифікації бар'єрів, інтегрального індексу зеленої трансформації та диференційованих заходів зеленого менеджменту. Для оцінювання поточного рівня екологізації підприємств вибірки було проаналізовано частоту впровадження шести базових екологічних заходів, які охоплюють енергоефективність, управління відходами, водоефективність, технологічну модернізацію та сертифікацію (табл. 1).

Аналіз отриманих даних засвідчує наявність чіткої залежності між масштабом підприємства та рівнем впровадження екологічних

Таблиця 1

Впроваджені екологічні заходи на підприємствах HoReCa

Захід	Малі кафе (n=6)	Середні ресторани (n=6)	Великі підприємства (готелі) (n=6)
LED-освітлення	4 (67%)	5 (83%)	6 (100%)
Сортування відходів	3 (50%)	5 (83%)	6 (100%)
Водозберігальні змішувачі	2 (33%)	4 (67%)	5 (83%)
Енергоефективне обладнання	1 (17%)	3 (50%)	5 (83%)
Системи автоматизації (BMS)	0 (0%)	0 (0%)	4 (67%)
Екологічна сертифікація	0 (0%)	0 (0%)	2 (33%)

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

заходів. Найбільш поширеним заходом серед усіх категорій підприємств є LED-освітлення: його впровадили 67% малих кафе, 83% середніх ресторанів та 100% готелів. Описана ситуація пояснюється відносно низькою вартістю цього заходу, швидким терміном окупності та безпосереднім економічним ефектом, що робить його доступним навіть для підприємств із обмеженими фінансовими ресурсами.

Сортування відходів також демонструє високий рівень впровадження, особливо серед середніх ресторанів (83%) та готелів (100%), що свідчить про пріоритетність управління відходами серед напрямів екологізації, який не потребує значних капіталовкладень, але водночас формує позитивний екологічний імідж підприємства. Водночас малі кафе демонструють нижчий рівень впровадження сортування відходів (50%), що зумовлено обмеженістю площ для розміщення контейнерів та відсутністю централізованої системи вивозу відсортованих відходів.

Водозберігальні змішувачі впровадили 33% малих кафе, 67% середніх ресторанів та 83% готелів. Цей захід також належить до низьковитратних, проте його поширеність є дещо нижчою порівняно з LED-освітленням, що пов'язано з меншою обізнаністю персоналу щодо потенціалу водозбереження або з відсутністю належного контролю за витратами води.

Енергоефективне обладнання використовують лише 17% малих кафе, 50% середніх ресторанів та 83% готелів, що пояснюється вищою вартістю такого обладнання та необхідністю значних інвестицій, які є бар'єром для малих підприємств. Системи автоматизації (BMS) взагалі не використовуються малими та середніми підприємствами, тоді як серед великих підприємств (готелів) їх впровадили 67%. Така ситуація свідчить про те, що цифрові системи управління ресурсами є прерогативою великих підприємств, які мають відповідний технічний та фінансовий потенціал.

Екологічна сертифікація залишається найменш поширеним заходом: її впровадили лише 33% готелів. Жодне з малих кафе та середніх ресторанів не має екологічної сертифікації, що зумовлено високою вартістю сертифікаційних процедур, складністю підготовки необхідної документації та відсутністю усвідомлення економічних вигод від сертифікації. Результати аналізу засвідчують, що підприємства HoReCa впроваджують переважно низьковитратні екологічні заходи, тоді як високовартісні технологічні та сертифікаційні рішення залишаються доступними переважно для великих підприємств.

Для виявлення чинників, які перешкоджають екологізації підприємств HoReCa, було проаналізовано частоту згадувань під час анкетування чотирьох груп бар'єрів: фінансових, кадрово-поведінкових, інформаційних та організаційних (рис. 2).

Аналіз бар'єрів засвідчує, що фінансові чинники є найбільш значущими для всіх категорій підприємств: їх згадали 72% респондентів. Особливо гостро ця проблема стоїть перед малими кафе, де 100% опитаних вказали на нестачу фінансових ресурсів як на основний бар'єр. Пояснити це можна обмеженістю оборотних коштів, відсутністю доступу до пільгового кредитування та високою вартістю екологічного обладнання. Середні ресторани (67%) та готелі (50%) також стикаються з фінансовими бар'єрами, проте їхня гострота є дещо нижчою завдяки ширшим можливостям залучення інвестицій.

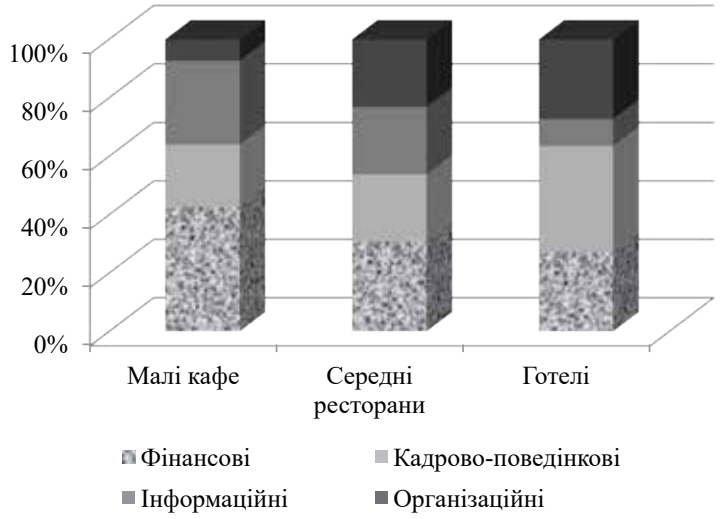


Рис. 2. Бар'єри впровадження екологічних заходів (за частотою згадувань під час анкетування)

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Кадрово-поведінкові бар'єри посідають друге місце за частотою згадувань (56%): навіть за наявності фінансових ресурсів ефективність екологічних заходів значною мірою залежить від компетентності, мотивації та екологічної свідомості персоналу. Цікаво, що готелі (67%) частіше згадували цей бар'єр, ніж малі кафе (50%) та середні ресторани (50%), що пов'язано з більшою чисельністю персоналу в готелях, складнішою організаційною структурою та необхідністю координації екологічних практик між різними підрозділами.

Інформаційні бар'єри виявилися найбільш значущими для малих кафе (67%), тоді як для готелів вони є найменш актуальними (17%), оскільки великі підприємства мають доступ до професійних консультантів, галузевих асоціацій та міжнародних програм, а малі кафе часто позбавлені таких можливостей. Відсутність актуальної інформації про сучасні екологічні технології, стандарти та успішні практики ускладнює вибір оптимальних рішень і оцінювання їхньої економічної ефективності.

Організаційні бар'єри є найменш поширеними серед малих кафе (17%), але більш значущими для середніх ресторанів (50%) та готелів (50%). Малі підприємства, маючи простішу організаційну структуру, можуть швидше впроваджувати екологічні зміни, тоді як великі підприємства потребують формалізованих стратегій, процедур та систем екологічного менеджменту. Відсутність чітко сформульованих екологічних стратегій, розподілу відповідальності та процедур контролю призводить до фрагментарності екологічних заходів та зниження їхньої результативності.

Результати аналізу бар'єрів засвідчують необхідність диференційованого підходу до подолання перешкод зеленої трансформації залежно від масштабу підприємства.

Для оцінювання потенціалу екологізації підприємств HoReCa було проаналізовано їхню готовність до інвестицій в екологічні інновації (рис. 3). Отримані дані засвідчують суттєву диференціацію підприємств за рівнем готовності до інвестицій в екологічні інновації. Малі кафе демонструють найнижчий рівень інвестиційної готовності: 67% з них готові інвестувати до 10 тис. грн, а 33% – від 10 до 50 тис. грн. Жодне з малих кафе не готове інвестувати понад 50 тис. грн., оскільки їх фінансові ресурси обмежені, такі підприємства характеризуються високою чутливістю до ризиків та коротким горизонтом планування, характерним для малого бізнесу.

Середні ресторани демонструють вищий рівень інвестиційної готовності: 83% з них готові інвестувати від 10 до 50 тис. грн, а 17% – від 50 до 200 тис. грн. В них наявний певний фінансовий потенціал для екологічної модернізації, проте він залишається обмеженим і не дозволяє впроваджувати високовартісні технологічні рішення.

Готелі демонструють найвищий рівень інвестиційної готовності: 50% з них готові інвестувати від 50 до 200 тис. грн, а 33% – понад 200 тис. грн. Готелі мають більші фінансові можливості, наявні довгострокові стратегії розвитку та усвідомлення економічних вигод від екологічної модернізації.

Результати аналізу засвідчують, що готовність до інвестицій в екологічні інновації прямо корелює з масштабом підприємства, що зумовлює необхідність розроблення диференційованих заходів зеленого менеджменту, які б ураховували фінансові можливості підприємств різного масштабу.

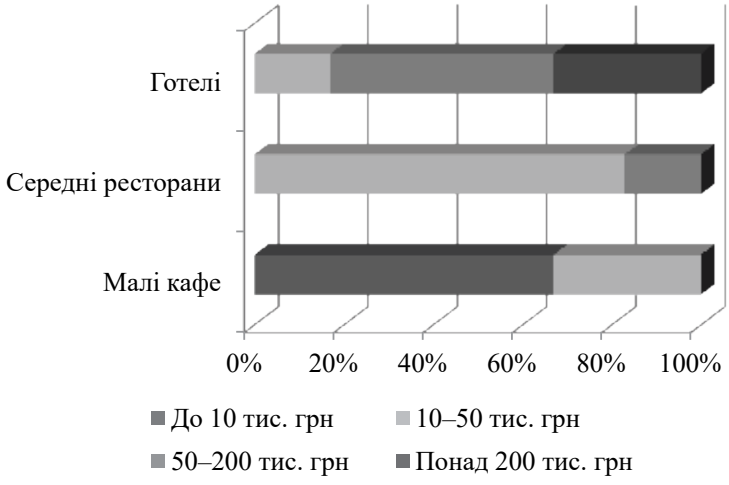


Рис. 3. Готовність підприємств HoReCa до інвестицій в екологічні інновації

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

Для оцінювання ринкового потенціалу екологізації було проаналізовано суб'єктивну оцінку впливу екологічності підприємства на вибір споживачів (за 5-бальною шкалою). Отримані результати засвідчують, що вплив екологічності на вибір споживачів зростає разом із масштабом підприємства. Для малих кафе середня оцінка становить 3,2 бали, для середніх ресторанів – 4,1 бали, для готелів – 4,5 бали. Споживачі готелів, особливо бізнес-сегмента та туристів, більш чутливі до екологічних характеристик послуг, тоді як відвідувачі малих кафе орієнтуються переважно на ціну, швидкість обслуговування та якість їжі.

Водночас отримані дані свідчать про наявність потенціалу для розвитку зеленого маркетингу навіть серед малих підприємств. Оцінка 3,2 бали є вищою за середню, що означає, що певна частина споживачів звертає увагу на екологічні характеристики закладу. Все це створює можливості для диференціації підприємства на ринку через екологічні ініціативи. Результати аналізу засвідчують, що екологічність є значущим чинником вибору споживачів, особливо для великих підприємств, що і підтверджує необхідність інтеграції екологічних практик у маркетингову стратегію підприємства.

На основі емпіричних даних розроблено авторську класифікацію бар'єрів, яка, на відміну від існуючих, ураховує масштаб підприємства (табл. 2). Запропонована класифікація дозволяє диференціювати бар'єри залежно від масштабу підприємства та визначити відповідні шляхи їх подолання. Для малих кафе найбільш значущими є фінансові (100%) та інформаційні (67%) бар'єри, подолання яких потребує насамперед доступу до фінансових ресурсів (гранти, пільгове кредитування) та актуальної інформації про сучасні екологічні практики.

Для середніх ресторанів характерним є відносно рівномірний розподіл бар'єрів: фінансові (67%), кадрово-поведінкові (50%), інформаційні (50%), організаційні (50%), що свідчить про необхідність комплексного підходу до подолання бар'єрів, який поєднує фінансову підтримку, навчання персоналу, інформаційне забезпечення та впровадження систем екологічного менеджменту. Для готелів найбільш значущими є кадрово-поведінкові (67%) та організаційні (50%) бар'єри, що пояснюється складністю організаційної структури, необхідністю координації екологічних практик між різними підрозділами та потребою у формалізованих стратегіях і процедурах. Малі підприємства найбільше страждають від фінансових та інформаційних бар'єрів, тоді як великі – від кадрово-поведінкових та організаційних. Все це дозволяє диференціювати управлінські інструменти подолання бар'єрів залежно від типу підприємства.

Для кількісного оцінювання рівня екологізації підприємств HoReCa запропоновано інтегральний індекс зеленої трансформації (рис. 4), який включає 10 показників: енергоефективність (вага 0,2), водоефективність (0,15), управління відходами (0,15), екологічні закупівлі (0,1), сертифікація (0,1), цифровий моніторинг (0,1), навчання персоналу (0,08), екологічна комунікація (0,07), інноваційність (0,05) та економічна ефективність (0,05).

Інтегральний індекс зеленої трансформації Igreen розраховуємо за формулою:

$$Igreen = \sum_{i=1}^{10} wi * xi \qquad (1)$$

де xi – нормовані показники (від 0 до 1),

wi – вагові коефіцієнти.

Запропонований індекс дозволяє кількісно оцінити рівень екологізації підприємства за шкалою від 0 до 1. Інтерпретація значень індексу наведена в табл. 3. Для апробації запропонованого інтегрального індексу зеленої трансформації було обрано три підприємства, які репрезентують різні масштаби та типи діяльності у сфері HoReCa: кафе «Легенда» (м. Львів), ресторан «Верховина» (с. Зимна Вода) та готель «Верховина» (м. Київ). Вибір цих підприємств зумовлений декількома методологічними міркуваннями.

Таблиця 2

Класифікація бар'єрів зеленої трансформації за масштабом підприємства

Тип бар'єру	Малі кафе	Середні ресторани	Готелі	Шляхи подолання
1. Фінансові	Високий рівень (100%)	Середній (67%)	Середній (50%)	Державні програми, пільгове кредитування, поетапна модернізація
2. Кадрово-поведінкові	Середній (50%)	Середній (50%)	Високий (67%)	Навчання, тренінги, формування екологічної культури
3. Інформаційні	Високий (67%)	Середній (50%)	Низький (17%)	Інформаційні платформи, консультації, обмін досвідом
4. Організаційні	Низький (17%)	Середній (50%)	Середній (50%)	Впровадження систем екологічного менеджменту, стратегічне планування

Джерело: розроблено автором за результатами анкетування

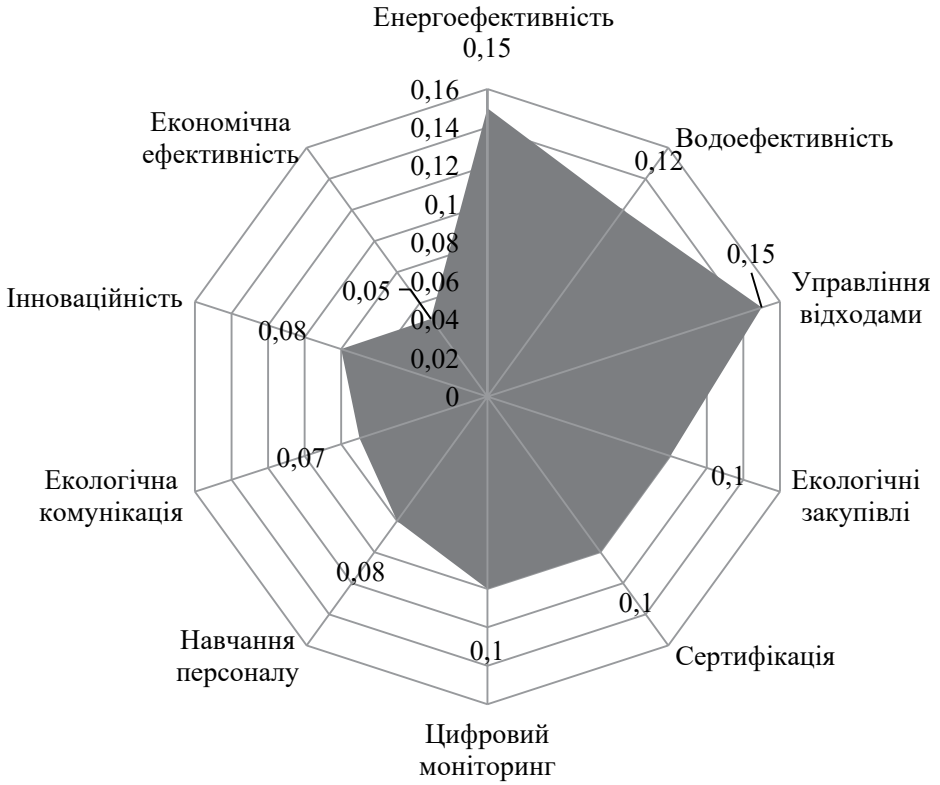


Рис. 4. Показники та ваги інтегрального індексу зеленої трансформації (%)

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

Інтерпретація значень інтегрального індексу зеленої трансформації

Значення Igreen	Рівень
0–0,3	Низький
0,3–0,6	Середній
0,6–0,8	Високий
0,8–1,0	Лідер

Джерело: розроблено автором

Обрані підприємства належать до трьох різних категорій за масштабом діяльності: мале кафе (до 30 місць), середній ресторан (30–100 місць) та великий готельний комплекс (250 номерів). Така виборка дозволяє перевірити, наскільки запропонований індекс є чутливим до масштабу підприємства та чи здатен він відобразити диференціацію рівнів екологізації, виявлену в попередніх розділах дослідження. Підприємства розташовані в різних регіонах України (м. Львів, Львівська область, м. Київ), що дозволяє врахувати регіональну специфіку функціонування HoReCa та перевірити універсальність індексу незалежно від місцезнаходження підприємства. Обрані підприємства демонструють різний рівень впровадження екологічних заходів: кафе «Легенда» впровадило лише базові низьковитратні заходи (LED-освітлення), ресторан «Верховина» має окремі екологічні ініціативи (водозберігальні змішувачі, сортування відходів), а готель «Верховина» використовує системи автоматизації (BMS) та має досвід екологічної сертифікації. Така диференціація дозволяє перевірити, чи коректно індекс відображає різні рівні зеленої трансформації – від низького до високого.

Також варто відзначити, що обрані підприємства мають різний рівень фінансових можливостей, що підтверджується даними про готовність до інвестицій: кафе «Легенда» готове інвестувати до 10 тис. грн, ресторан «Верховина» – від 10 до 50 тис. грн, готель «Верховина» – понад 200 тис. грн. В результаті стає можливим перевірити, чи враховує індекс фінансовий потенціал підприємства як один із чинників зеленої трансформації.

Всі три підприємства надали згоду на участь у дослідженні та надали необхідні первинні дані для розрахунку індексу (обсяги споживання електроенергії, води, структура витрат, впроваджені екологічні заходи). Тому можемо константувати достовірність та

верифікованість отриманих результатів. Вибір кафе «Легенда», ресторану «Верховина» та готелю «Верховина» для апробації інтегрального індексу зумовлений необхідністю перевірки його практичної придатності на підприємствах різного масштабу, регіональної належності, рівня екологізації та фінансових можливостей. Отримані результати засвідчили, що індекс коректно відображає диференціацію рівнів зеленої трансформації та може бути використаний для порівняльного оцінювання підприємств HoReCa (табл. 4).

Отримані результати засвідчують, що рівень зеленої трансформації підприємств прямо корелює з їхнім масштабом. Кафе «Легенда» (м. Львів) має низький рівень екологізації (0,28), що пояснюється обмеженістю фінансових ресурсів та відсутністю системного підходу до екологізації. Ресторан «Верховина» (с. Зимна Вода) демонструє середній рівень (0,52), що свідчить про наявність окремих екологічних ініціатив, але без їхньої системної інтеграції. Готель «Верховина» (м. Київ) має високий рівень (0,71), що зумовлено впровадженням систем автоматизації, енергоефективного обладнання та екологічної сертифікації. Запропонований індекс дозволяє не лише кількісно оцінити рівень екологізації підприємства, а й визначити пріоритетні напрями подальшої роботи.

На основі емпіричних даних розроблено диференційовані заходи зеленого менеджменту для підприємств різного масштабу (табл. 5).

Запропоновані заходи враховують масштаб підприємства, його фінансові можливості, технологічний потенціал та організаційну готовність. Для малих кафе пріоритетними є низьковитратні заходи, які не потребують значних інвестицій і мають короткий термін окупності. Для середніх ресторанів доцільним є впровадження енергоефективного обладнання, цифрового моніторингу та систем управління харчовими відходами. Для готелів найбільш перспективними є автоматизовані системи управління, відновлювана енергетика, рекуперація тепла та міжнародна екологічна сертифікація.

Для підтвердження економічної доцільності запропонованих заходів розраховано економію для кожного типу підприємства (табл. 6).

Отримані результати засвідчують, що впровадження екологічних заходів забезпечує значний економічний ефект: для малих кафе термін окупності становить 4,2 міс, для середніх ресторанів – 6,7 міс, для готелів – 13,9 міс. Таким чином, підтверджується економічна доцільність зелених інвестицій, навіть для підприємств із обмеженими фінансовими ресурсами. Зокрема, фінансові бар'єри є найбільш значущими для малих підприємств. Проведене дослідження доводить, що без подолання внутрішніх бар'єрів (фінансових, кадрових, організаційних) зовнішні маркетингові зусилля не дають стійкого ефекту.

Таблиця 4

Апробація інтегрального індексу на прикладі підприємств вибірки

Підприємство	Igreen	Рівень
Кафе «Легенда» (м. Львів)	0,28	Низький
Ресторан «Верховина» (с. Зимна Вода)	0,52	Середній
Готель «Верховина» (м. Київ)	0,71	Високий

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Таблиця 5

Диференційовані заходи зеленого менеджменту в закладах готельно-ресторанного бізнесу залежно від їх масштабу

Компонент	Малі кафе	Середні ресторани	Готелі
Пріоритетні заходи	LED-освітлення, сортування відходів, оптимізація закупівель	Енергоефективне обладнання, цифровий моніторинг, управління харчовими відходами	BMS, відновлювана енергетика, рекуперація тепла, сертифікація
Інвестиції (орієнтовно)	До 50 тис. грн	50–200 тис. грн	Понад 200 тис. грн
Термін окупності	6–12 міс	1–2 роки	2–5 років
Ключові бар'єри	Фінансові, інформаційні	Фінансові, організаційні	Кадрово-поведінкові, організаційні
Інструменти подолання	Гранти, консультації, обмін досвідом	Пільгове кредитування, навчання	Стратегічне планування, сертифікація
Очікуваний ефект	Економія 10–20% витрат	Економія 20–30% витрат	Економія 30–40% витрат

Джерело: розроблено автором за результатами дослідження

Таблиця 6

Економічна доцільність запропонованих заходів розвитку зеленого менеджменту для кожного типу підприємства

Показник	До впровадження	Після впровадження	Економія
Розрахунок економії для кафе «Легенда» (м. Львів)			
Споживання електроенергії, кВт·год/міс	3000	2100	900 (30%)
Витрати на електроенергію, грн/міс	12000	8400	3600
Інвестиції в LED-освітлення, грн	–	15000	x
Термін окупності, міс	–	4,2	x
Розрахунок економії для ресторану «Верховина» (с. Зимна Вода)			
Споживання води, м³/міс	120	90	30 (25%)
Витрати на воду, грн/міс	4800	3600	1200
Інвестиції у водозберігальні змішувачі, грн	–	8000	x
Термін окупності, міс	–	6,7	x
Розрахунок економії для готелю «Верховина» (м. Київ)			
Споживання електроенергії, кВт·год/міс	45000	36000	9000 (20%)
Витрати на електроенергію, грн/міс	180000	144000	36000
Інвестиції в BMS, грн	–	500000	x
Термін окупності, міс	–	13,9	x

Джерело: розраховано автором

Висновки. Критичний аналіз наукових джерел дозволив виокремити чотири підходи до екологізації підприємств HoReCa – технологічний, маркетингово-поведінковий, управлінсько-кадровий та інтегративний – і встановити, що жоден із них не пропонує комплексної заходи, яка враховує масштаб підприємства та дозволяє кількісно оцінити ефективність екологічних заходів. Емпіричне дослідження (анкетування 18 підприємств HoReCa) показало, що основними бар'єрами впровадження зеленого менеджменту є фінансові (72% респондентів), кадрово-поведінкові (56%), інформаційні (44%) та організаційні (39%). Виявлено, що малі підприємства частіше стикаються з фінансовими та інформаційними бар'єрами, тоді як великі – з організаційними та кадровими. Розроблено авторську класифікацію бар'єрів, яка, на відміну від існуючих, ураховує масштаб підприємства та базується на емпіричних даних, дозволяє диференціювати управлінські інструменти подолання бар'єрів залежно від типу підприємства. Запропоновано інтегральний індекс зеленої трансформації підприємства, який включає 10 показників (енергоефективність, управління відходами, водоефективність, екологічні закупівлі, сертифікація тощо) та дозволяє кількісно оцінити рівень екологізації за шкалою від 0 до 1. Апробація індексу на прикладі кафе «Легенда» (м. Львів), ресторану «Верховина» (с. Зимна Вода) та готелю «Верховина» (м. Київ) підтвердила його практичну придатність. Розроблено диференційовані заходи зеленого менеджменту для малих, середніх і великих підприємств HoReCa. Для малих підприємств пріоритетними є низьковитратні заходи (LED-освітлення, сортування відходів, оптимізація закупівель); для середніх – модернізація обладнання та цифровий моніторинг; для великих – автоматизовані системи управління, відновлювана енергетика та міжнародна сертифікація.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних заходів оцінювання економічної ефективності екологічних інвестицій, визначенні строків окупності окремих екоінновацій та апробації запропонованого інтегрального індексу на більшій вибірці підприємств HoReCa.

Бібліографічний список

1. Chung K.C. Green marketing orientation: achieving sustainable development in green hotel management. *Journal of Hospitality Marketing & Management.* 2020. Vol. 29, no. 6. pp. 722–738. DOI: https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1693471 (дата звернення: 17.09.2026).
2. Марусей Т.В. Імперативи еко-інноваційного розвитку готельного господарства. *Ефективна економіка.* 2023. no. 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.43 (дата звернення: 17.09.2026).
3. Світлинець О.В., Горішевський П.А., Халілова-Чуваєва Ю.О. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153 (дата звернення: 17.09.2026).

4. Cabral C., Chiappetta Jabbour C.J. Understanding the human side of green hospitality management. *International Journal of Hospitality Management.* 2020. Vol. 88. 102389. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102389 (дата звернення: 17.09.2026).
5. Бессонова А.В., Безугла Л.С., Бєлобородова М.В. Зелена сервісна революція: як HoReCa переходить до сталих форматів. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio.* 2025. no. 4. pp. 12–21. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-4-12 (дата звернення: 17.09.2026).
6. Ткачук Л.М., Скородумова А.В. Актуальні передумови та основні напрями впровадження зелених технологій у готельно-ресторанному бізнесі України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 1–2. С. 45–52. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-119-127 (дата звернення: 17.09.2026).
7. Антошкова Н.А. Баровий менеджмент у парадигмі сталого розвитку: впровадження моделі коктейльної карти «Farm-to-glass». *Економіка і регіон.* 2026. № 1 (100). С. 132–138. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4375 (дата звернення: 17.09.2026).
8. Лисюк Т.В. Інноваційні проєкти у розвитку готельно-ресторанних підприємств. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97 (дата звернення: 17.09.2026).
9. Каленська В.П., Любченко В.В. Зелений готельний бізнес: екологічна відповідальність. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2023. № 9. С. 25–32. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-4 (дата звернення: 19.09.2026).
10. Prud'homme B., Raymond L. Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. *International Journal of Hospitality Management.* 2013. Vol. 34. pp. 116–126. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.003 (дата звернення: 19.09.2026).
11. Chua B.-L., Kim S., Baah N.G., Moon H., Yu J., Han H. When hospitality brands go green: the role of authenticity and stereotypes in building customer-green brand relationships. *Journal of Sustainable Tourism.* 2024. Vol. 32, no. 6. pp. 1118–1141. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2203406 (дата звернення: 19.09.2026).
12. Стригуль Л.С., Павленко Л.Р., Мозольський Е.В. Інновації як перспективний напрямок повоєнного відродження сфери гостинності та туризму України. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2023. № 2. С. 88–94. URL: https://surl.li/cqlcss (дата звернення: 19.09.2026).
13. UN Environment Programme. *Tourism. Resource Efficiency.* Available at: https://surl.li/smrcnc (дата звернення: 19.09.2026).
14. International Organization for Standardization. ISO 14001:2026 *Environmental management systems – Requirements with guidance for use.* Geneva: ISO, 2026. URL: https://surl.li/krdntj (дата звернення: 19.09.2026).
15. International Organization for Standardization. *The benefits of implementing an environmental management system for your business.* 2026. URL: https://surl.li/xibyer (дата звернення: 19.09.2026).
16. Green Key. Green Key Programme. *Foundation for Environmental Education.* URL: https://surl.li/tfbktg (дата звернення: 19.09.2026).
17. Green Key. Green Key International Sustainability Certification Programme. *Updated* August 2026. URL: https://surl.li/wwkdqz (дата звернення: 19.09.2026).
18. Green Key. Certification Criteria 2026–2031. *Foundation for Environmental Education.* URL: https://surl.li/otpsqg (дата звернення: 19.09.2026).

References

1. Chung K.C. (2020). Green marketing orientation: Achieving sustainable development in green hotel management. *Journal of Hospitality Marketing & Management,* vol. 29, no. 6, pp. 722–738. DOI: https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1693471
2. Marusei T.V. (2023). Imperatives of eco-innovative development of the hotel industry. *Efektyvna Ekonomika,* no. 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.43 [in Ukrainian].
3. Svitlynets O.V., Horishevskyi P.A. & Khalilova-Chuvayeva Yu.O. (2024). Innovative strategies in the management of hotel and restaurant services: From green initiatives to social responsibility. *Economy and Society,* no. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153 [in Ukrainian].
4. Cabral C., & Chiappetta Jabbour C.J. (2020). Understanding the human side of green hospitality management. *International Journal of Hospitality Management,* vol. 88, 102389. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102389
5. Bessonova A.V., Bezugla L.S. & Beloborodova M.V. (2025). Green service revolution: How HoReCa is moving to sustainable formats. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio,* no. 4, pp. 12–21. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5843/2025-4-12 [in Ukrainian].
6. Tkachuk L.M. & Skorodumova A.V. (2025). Current prerequisites and main directions of implementation of green technologies in the hotel and restaurant business of Ukraine. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University,* no. 1–2, pp. 45–52. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-10-335-119-127 [in Ukrainian].
7. Antoshkova N.A. (2026). Bar management in the paradigm of sustainable development: Implementation of the "Farm-to-glass" cocktail card model. *Economy and the Region,* no. 1, pp. 132–138. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2026.1(100).4375 [in Ukrainian].

8. Lysyuk T.V. (2026). Innovative projects in the development of hotel and restaurant enterprises. *Economy and Society,* no. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97 [in Ukrainian].
9. Kalenska V.P. & Lyubchenko V.V. (2023). Green hotel business: Environmental responsibility. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe,* no. 9, pp. 25–32. DOI: https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-4 [in Ukrainian].
10. Prud'homme B. & Raymond L. (2013). Sustainable development practices in the hospitality industry: An empirical study of their impact on customer satisfaction and intentions. *International Journal of Hospitality Management,* vol. 34, pp. 116–126. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.03.003
11. Chua B.-L., Kim S., Baah N.G., Moon H., Yu J. & Han H. (2024). When hospitality brands go green: The role of authenticity and stereotypes in building customer-green brand relationships. *Journal of Sustainable Tourism,* vol. 32, no. 6, pp. 1118–1141. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2203406
12. Strygul L.S., Pavlenko L.R. & Mozolskyi E.V. (2023). Innovations as a promising direction of the post-war revival of the sphere of hospitality and tourism in Ukraine. *Bulletin of NTU "KhPI",* no. 2, pp. 88–94. Available at: https://surl.li/cqlcss [in Ukrainian].
13. UN Environment Programme. (n.d.). *Tourism: Resource efficiency.* Available at: https://surl.li/smrcnc
14. International Organization for Standardization. (2026a). *ISO 14001:2026: Environmental management systems – Requirements with guidance for use.* Available at: https://surl.li/krdntj
15. International Organization for Standardization. (2026b). *The benefits of implementing an environmental management system for your business.* Available at: https://surl.li/xibyer
16. Green Key. (n.d.-a). *Certification criteria 2026–2031.* Foundation for Environmental Education. Available at: https://surl.li/otpsqg
17. Green Key. (n.d.-b). *Green Key International Sustainability Certification Program.* Foundation for Environmental Education. Available at: https://surl.li/wwkdqz
18. Green Key. (n.d.-c). *Green Key program.* Foundation for Environmental Education. Available at: https://surl.li/tfbktg

Vladyslav Hoi
Postgraduate Student,
Odessa National Economic University
ORCID: https://orcid.org/0009-0004-2708-7596

GREEN MANAGEMENT AS A DIRECTION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

The article examines the theoretical and applied foundations of implementing green management as an innovative direction for the development of enterprises in the Hotel, Restaurant, Cafe (HoReCa) sector in Ukraine under contemporary sustainable development requirements. The relevance of the study is determined by the increasing resource intensity of hospitality enterprises, the growing cost of energy and water resources, the need to reduce waste generation, and the increasing attention of consumers to the environmental characteristics of services. The choice of HoReCa enterprises as the object of research is substantiated by the comprehensive nature of their economic activities, which involves the simultaneous use of energy, water, material and food resources, the generation of various waste streams, the use of disposable materials, and direct interaction with consumers. Such characteristics create significant potential for the implementation of environmental and managerial innovations and make it possible to assess the results of environmental measures using quantitative indicators. The main principles of green management are systematized, including resource efficiency, prevention, environmental responsibility, innovativeness and systematicity. Green management is considered not as a set of isolated environmental measures, but as an integrated managerial and innovation system incorporated into the main business processes of an enterprise. A critical analysis of scientific sources allowed identifying four main approaches to the environmentalization of HoReCa enterprises: technological, marketing-behavioral, managerial-personnel, and integral. It is established that none of these approaches offers a comprehensive model that would combine technological, organizational, personnel and marketing tools, take into account the scale of the enterprise, be based on empirical data, and allow for quantitative assessment of the effectiveness of environmental measures. Each approach has its own limitations: the technological approach ignores organizational and behavioral factors, the marketing-behavioral approach does not reveal internal implementation mechanisms and economic efficiency, the managerial-personnel approach underestimates technological and financial aspects, and the integral approach lacks quantitative criteria and differentiation by enterprise scale.

Keywords: green management, HoReCa, hotel and restaurant business, sustainable development, environmentalization, eco-innovation, energy efficiency, water efficiency, Zero Waste, integral index, Green Key, ISO 14001.

Дата надходження статті: 02.10.2026
Дата прийняття статті до публікації: 27.10.2026
Дата публікації статті: 18.11.2026