

УДК 338.48:640.4

Мамотенко Д.Ю.

канд. екон. наук, доцент, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМИ ПРОЄКТАМИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

Індустрія гостинності (HoReCa) є одним із найбільш ресурсномістких секторів світової економіки. Вона споживає значні обсяги енергії, води, формує масштабні потоки відходів і справляє безпосередній вплив на екосистеми. Водночас ця галузь виступає важливим джерелом зайнятості населення та чинником соціально-економічного розвитку регіонів. У цьому контексті управління сталими проєктами у готельно-ресторанній сфері перетворюється з актуального тренду на стратегічну необхідність, що забезпечує конкурентоспроможність, економічну стабільність та екологічну відповідальність бізнесу.

Згідно з даними «World Sustainable Hospitality Alliance», в 2024 році на сектор гостинності припадає близько 1 % глобальних викидів CO₂, і без вжиття активних заходів ця частка може подвоїтися до 2030 року. Такі тенденції зумовлюють потребу у впровадженні нових стандартів ESG, енергоефективних технологій, стратегій «zero waste» та інтеграції екологічного підходу в систему сучасного проєктного управління [1].

Сучасна концепція управління проєктами у сфері гостинності дедалі більше базується на принципах сталості життєвого циклу об'єкта (Life Cycle Thinking). У рамках цієї парадигми кожен етап – від проєктування будівлі до експлуатації та утилізації відходів – оцінюється крізь призму впливу на навколишнє середовище, соціальні аспекти та економічну ефективність.

ESG-орієнтовані проєкти в індустрії гостинності передбачають низку екологічних та соціально відповідальних заходів: мінімізацію споживання енергії шляхом впровадження «розумних» систем управління (smart building, IoT); використання відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячних панелей, теплових насосів та геотермальних систем; оптимізацію водопостачання і повторне використання стічних вод; скорочення харчових відходів завдяки аналітиці попиту, компостуванню та вторинній переробці; локалізацію ланцюгів

постачання для зменшення логістичних викидів, а також підвищення соціальної відповідальності шляхом забезпечення інклюзивності персоналу, дотримання справедливих умов праці та підтримки місцевих громад [2].

Фінансові результати сталих ініціатив у готельно-ресторанній сфері часто перевершують показники традиційних проєктів завдяки зниженню експлуатаційних витрат і зростанню лояльності клієнтів. Готелі, що інвестували у впровадження «зелених» технологій, скоротили енергоспоживання від 18 до 25 відсотків, що сприяло підвищенню прибутковості в середньому на 10 % [3]. Водночас сталий розвиток вимагає переосмислення методів оцінювання інвестицій. Якщо раніше пріоритетним показником був CapEx, то нині широкого застосування набуває Life Cycle Cost Analysis (LCCA), який враховує довгострокову економію ресурсів і потенційні екологічні вигоди. Такі проєкти, попри високі початкові інвестиції, демонструють швидшу окупність завдяки зниженню операційних витрат та використанню податкових стимулів.

Понад 60 % інвесторів у секторі гостинності віддають перевагу активам, що відповідають критеріям ESG. Це свідчить про формування нової економічної моделі, в якій сталий бізнес отримує легший доступ до фінансування, а також вищу капіталізацію активів [4].

Ефективне управління сталими проєктами вимагає синергії класичних і гнучких підходів, зокрема методологій Agile, Lean та PMBOK. Такі проєкти мають комплексний характер, адже охоплюють не лише інженерно-екологічні рішення, а й трансформацію корпоративної культури. Основними етапами сталого управління виступають: ініціація (оцінювання ESG-ризиків і розроблення бізнес-кейсів із урахуванням екологічних і соціальних вигод), планування (визначення «зелених» KPI – рівня викидів CO₂, енергоемності, кількості відходів на одного гостя), виконання (сертифікація за стандартами LEED, BREEAM, Green Key), моніторинг (регулярна звітність за вимогами GRI, CSRD) та завершення (аудит ефективності та передача знань для майбутніх проєктів). Такі управлінські підходи дозволяють уникнути явища «greenwashing» і забезпечують реальну ефективність сталих рішень у бізнесі гостинності.

Впровадження екологічно орієнтованих практик у готельному та ресторанному бізнесі має відчутний позитивний ефект: зменшення викидів CO₂ на 20 – 30%, скорочення харчових відходів на 40 % завдяки системам аналітики споживання, підвищення продуктивності персоналу через покращення умов праці та розвиток корпоративної культури. Додатково варто зазначити, що 73% споживачів вважають сталість одним із ключових критеріїв під час вибору готелю чи ресторану, що свідчить про зростання впливу етичного споживання на ринкові позиції компаній [5].

Попри позитивні результати, сталий розвиток стикається з низкою бар'єрів. Фінансові обмеження пов'язані з високою початковою вартістю модернізацій, недостатньою кількістю грантових програм і «зелених» кредитів для малого бізнесу. Операційні труднощі проявляються у нестачі кваліфікованих фахівців і низькій обізнаності менеджерів щодо механізмів ESG-звітності. Регуляторні виклики зумовлені нерівномірністю впровадження міжнародних екостандартів, а культурні – опором персоналу та споживачів до зміни звичних форматів сервісу.

Подолання зазначених бар'єрів можливе за умови реалізації цілісної державної політики підтримки сталого розвитку, розширення освітніх програм у сфері екологічного менеджменту та формування міжнародних галузевих альянсів, спрямованих на підвищення екологічної свідомості та прозорості бізнесу.

Таким чином, сталий розвиток у готельно-ресторанній сфері варто розглядати не лише як екологічну, але й як економічно доцільну стратегію. Сучасне проєктне управління має інтегрувати принципи ESG на всіх етапах життєвого циклу об'єкта – від ініціації до експлуатації. Глобальні тенденції свідчать, що інвестиції у сталі проєкти забезпечують довгострокову прибутковість, зменшують ризики, підвищують довіру споживачів і зміцнюють конкурентні позиції компаній на світовому ринку гостинності.

Список використаних джерел:

1. World Sustainable Hospitality Alliance. 2024 Progress Report. URL: <https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/uploads/2024/12/2024-Progress-Report.pdf> (date of access: 21.10.2025).
2. Mamotenko D., But T. Analysis of ecological tourism in the European Union: strategic guidelines for development. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2025. Vol. 3, no. 33. P. 10–27. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-01> (date of access: 20.10.2025).
3. PwC. Hospitality Market Outlook 2025: ESG and Sustainable Investment Trends. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/hospitality-hotel.html> (date of access: 21.10.2025).
4. EEA International. How Important is ESG in Hospitality Investment Decisions? (2025). URL: <https://www.eea.international/wp-content/uploads/2025/02/How-Important-is-ESG-in-Hospitality-Investment-Decisions-EEA-Report.pdf> (date of access: 21.10.2025).
5. Marriott International. Serve 360 – 2024 ESG Progress Report. URL: <https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2024/07/2024ESGProgress.pdf> (date of access: 21.10.2025).