

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

MANAGING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті встановлено, що умови, в яких працюють підприємства сфери гостинності вимагають пошуку та розробки нових стратегічних підходів до управління. Підтверджено доцільність та актуальність заходів сталого розвитку. Розглянуто концепцію сталого розвитку, який передбачає рівновагу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальним благополуччям. Визначено фактори, які найбільш впливають на впровадження сталого розвитку на підприємствах. Особливу увагу в дослідженні було присвячено практичному впровадженню сталого розвитку на підприємствах через використання екологічних технологій. Запропоновано застосування системи збалансованих показників (BSC), що дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з його бізнес-процесами. В дослідженні розроблено стратегічну карту сталого розвитку готельних підприємств.

Ключові слова: управління сталим розвитком, сфера гостинності, готельні підприємства, невизначеність.

The conditions in which hospitality enterprises operate require the search and development of new strategic approaches to management. Solving these issues requires the use of strategic planning for the sustainable development of hospitality enterprises in conditions of uncertainty with the identification of priority tasks and tools for their achievement by improving the quality of the services offered, effective and rational use of resources, improving the skills of professional and highly qualified personnel. The feasibility and relevance of sustainable development is confirmed. Hospitality enterprises face the challenges of globalization, economic crises, environmental problems and social changes, which necessitates the integration of sustainable development into their activities. The concept of sustainable development is considered, which involves a balance between economic efficiency, environmental responsibility and social well-being. Sustainable development improves what already exists (resources, assets, etc.), and does not create something new (reuse, recycling, renewal). The concept and definition of sustainable development strategies and policies are fundamental to ensuring successful results of socio-economic development. The factors that most influence the implementation of sustainable development were identified, in particular: the growth of demand for environmentally responsible establishments; the emergence of new types of consumers willing to pay more for environmental services; the need to reduce the negative impact on the environment. The study paid special attention to the practical implementation of sustainable development at enterprises through the use of environmental technologies (water recycling, emission reduction, alternative energy sources); the introduction of environmental certification and standards. The use of strategic tools, such as the balanced scorecard (BSC), was proposed, which allows aligning the strategic goals of the enterprise with its business processes. The study developed a strategic map of sustainable development of hotel enterprises.

Keywords: sustainable development management, hospitality industry, hotel enterprises, uncertainty.

УДК 640.41

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure83-44>

Хетагурова Д.О.

викладач кафедри
менеджменту організацій,
Одеський національний
економічний університет

Khetahurova Diana

Odessa National University of Economics

Постановка проблеми. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності розробляють шляхи та вживають заходів, інвестуючи в довгостроковий сталий розвиток в умовах невизначеності. Через негативні наслідки, зокрема: сезонність, конфлікт інтересів у використанні природних ресурсів та землекористування, підвищення цін на нерухомість, знищення культурних та історичних цінностей, існує меншість створених проєктів реабілітації та формування цілей сталого розвитку підприємств сфери гостинності в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення питань забезпечення та практичного застосування сталого розвитку на підприємствах присвячено безліч наукових здобутків дослідників, зокрема: Бондаренко О. [1], Кравченка І. [2], Добриніна О. [3], Діденка О. [4] тощо.

Аналіз впровадження заходів сталого розвитку на підприємствах сфери гостинності висвітлено в наукових роботах Гравера Р. [5], Йохансона П. [5], Сокол Т. [6], Ткаченко Т. [7], тощо.

Зважаючи на велику кількість наукових праць та важливість їх розробок у питаннях сталого розвитку підприємств, вважаємо, що цьому питанню не приділено належної уваги. Необхідність розробки наукових підходів до зазначеної проблематики з урахуванням специфіки підприємств сфери гостинності для їх подальшого функціонування в умовах невизначеності зумовила вибір теми дослідження.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління сталим розвитком підприємств сфери гостинності в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Можемо погодитися із думками науковців [8, с. 365], які стверджують, що глобалізація, економічні кризи, екологічні катастрофи, швидкий розвиток технологій та соціальні зміни створюють складне та непередбачуване середовище для функціонування підприємств.

Події останніх років гостро поставили питання про виживання та розвиток підприємств сфери

гостинності, зокрема готельних підприємств. На нашу думку, дослідження проблем забезпечення сталого розвитку готельних підприємств є найбільш доцільним і особливо актуальним у зв'язку з невизначеним станом зовнішнього середовища, недосконалістю процесів надання готельних послуг з точки зору забезпечення шляхів успішного функціонування в довгостроковій перспективі. Сталий розвиток є запорукою успішного ведення бізнесу, тому підприємства змінюють орієнтацію та активно впроваджують його підходи.

Концепція сталого розвитку (SD) вперше виникла у 1980-х роках. Головне питання полягало в тому, щоб з'ясувати, як управляти зростанням сектору таким чином, щоб гарантувати повагу до обмежених ресурсів території та водночас сприяти отриманню переваг для місцевого населення та навколишнього середовища.

У 1988 році Всесвітня туристична організація (UNWTO) [9] визначила сталий розвиток як спосіб управління «всіма існуючими ресурсами, які задовольняють економічні, соціальні та естетичні потреби, щоб зберегти культурну цілісність, екосистеми, біорізноманіття та засоби до існування». Таким чином, організацією запропоновано поняття «сталый розвиток», який відрізняється від інших тим, що воно інтегрує ключові аспекти, прагнучи збалансованого використання ресурсів для нинішнього та майбутніх поколінь.

На думку [10], сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Представлене визначення призначене для загального розуміння концепції сталого розвитку, що робить акцент на міжпоколінній відповідальності, підкреслюючи баланс між поточними потребами та можливістю майбутніх поколінь задовольняти власні потреби.

На погляд науковця [4], сталий розвиток – це стратегічний підхід до управління підприємством, що забезпечує баланс між економічними, екологічними та соціальними цілями. Можемо зазначити, що представлене визначення у контексті управління підприємством відрізняється від інших тим, що є більш комплексним підходом, що дозволяє підприємству одночасно досягати економічних успіхів, зберігати довкілля та підтримувати добробут суспільства.

Ми згодні з автором [11], що сталий розвиток – це системно керований розвиток. Основою його контролю є системний підхід та сучасні інформаційні технології, які дозволяють оперативно моделювати різні варіанти розвитку територій, з високою точністю прогнозувати їх результати та обирати найбільш оптимальний.

Аналіз критичної літератури дає змогу стверджувати, що сталий розвиток покращує те, що вже існує (ресурси, активи тощо), а не створює щось нове (повторне використання, переробка, оновлення).

Відповідно до Конституції України [12] найвищою соціальною цінністю і головним діячем є людина, її життя і здоров'я. У питаннях розвитку сталого розвитку серед основних критеріїв діяльності підприємств у забезпеченні розвитку можна виділити наступні: розвиток людського потенціалу; ефективність охорони навколишнього природного середовища; раціональне та якісне використання природних ресурсів; зростання економіки та зайнятості; Вхідження України в європейське суспільство. Проголошені критерії передбачають трансформацію людської свідомості, її взаємодію з суспільством, забезпечення взаєморозуміння та зміцнення тісних стосунків між сміливими культурами на принципах сталого розвитку. У межах позитивного впливу, сталий розвиток сприяє ефективному використанню ґрунтів, забезпеченню охорони флори та фауни тощо.

Впровадження принципів сталого розвитку дозволить підприємствам сфери гостинності, зокрема готельним підприємствам зменшити негативний вплив, підвищити ефективність і покращити репутацію в умовах невизначеності. Готельні підприємства, як елемент туристичної діяльності, мають на меті забезпечити клієнтів комфортними та корисними умовами проживання. В даний час клієнт готельного підприємства залучений до звичайних умов проживання, йому потрібні комфортні та унікальні готельні послуги. Відповідно до дбайливого ставлення та збереження природи та ресурсів готельні підприємства створюють унікальні технології надання послуг туристам з обов'язковим піклуванням про навколишнє середовище.

Ми погоджуємося із думкою науковців [7], які стверджують, що впровадження практик сталого розвитку у сфері гостинності є результатом кількох факторів. По-перше, кількість людей, які шукають заклади гостинності, що забезпечують більший ступінь поваги до навколишнього середовища, що постійно зростає. По-друге, ринок послуг переживає появу нового типу споживачів, які здатні платити більше за екологічно орієнтовані продукти та послуги. Дослідження показали, що понад 60% гостей вважають, що заклади гостинності повинні здійснювати певні проєкологічні кроки, пов'язані з охороною навколишнього середовища, скороченням операційних витрат та різноманітними рекламними ефектами, що матиме позитивний вплив на імідж закладів та стане їх конкурентною перевагою [14].

Погоджуємося з експертом у сфері сталого розвитку готельних підприємств Біллі Леграндом [15], професором Міжнародного університету прикладних наук у Німеччині, який визначив кілька ключових напрямків для переходу готелю до сталого розвитку, а саме:

– зменшення харчових відходів – вирощення їжі на місці, вибір їжі з місцевих джерел і зміна свідомості і поведінки гостей через ідею «жодних залишків на тарілці»;

– мінімізація споживання води – окрім того, що гостей просять бути уважними під час використання води та рушників у своїх номерах, деякі готелі впроваджують такі інновації, як душові кабінки, які фільтрують та повторно використовують воду;

– Відмова від пластику – на додаток до збору та переробки пластику, повна його ліквідація може допомогти зменшити величезну кількість відходів. Хорошим початком буде уникати пластикових пакетів і води в пластикових пляшках;

– енергозбереження – одним із варіантів нового підходу до облаштування готельного життя – винесення з номерів міні-холодильників і кавомашин та встановлення електроприладів, обладнання для гостей у громадських зонах. Звичайно, це доцільно лише за відсутності епідеміологічної загрози та потребує певної адаптації поведінки гостей.

– створення безпаперового діловодства в готелі – використання сучасних автоматизованих систем управління готелем не тільки спрощує роботу та оптимізує враження гостей, але й сприяє зменшенню викидів вуглецю в атмосферу [15].

Вітчизняні підприємства сфери гостинності, зокрема готельні підприємства поступово стають «зеленими»: використовуються технології переробки та невідповідного використання нефільтрованої сирі води, переробки сміття для запобігання утворенню відходів, використовуються альтернативні методи енергоспоживання та зменшення споживання, зменшення викидів вуглецю.

Наприклад, на веб-сайті бронювання готельних підприємств може бути значок 1 рівня «Усвідомлена подорож». За даними Booking [16], 73% мандрівників з більшою ймовірністю бронюють помешкання, де використовуються екологічні методи. Нагрудний знак присуджується на основі набору критеріїв,

затверджених незалежними експертами з питань сталого розвитку. Нагрудний знак є визнанням внеску в сталий розвиток. Це дає гостям чітке уявлення про те, які заклади дотримуються екологічних методів.

Ще одним вагомим показником сталості готельних підприємств є фільтр і значок “Sustainable Travel”, який допомагає мандрівникам знайти житло, одночасно вживаючи додаткових заходів, щоб зробити перебування більш стійким. Їхній екологічний і соціальний вплив вимірюється на основі їх розміру та розташування.

За результатами проведення даного дослідження, стає можливим запропонувати доцільні заходи для формування шляхів управління сталим розвитком готельних підприємств в умовах невизначеності.

З метою вирішення питань сталого розвитку готельних підприємств пропонуємо застосувати систему збалансованих показників (далі – система BSC). Система BSC дозволяє поєднати стратегічні цілі підприємства з його бізнес-процесами, а також здійснювати контроль над реалізацією стратегії підприємства за встановленими напрямками: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання та розвиток. Вважаємо доцільним визначити генеральну ціль, яка буде напрямом розвитку, потім цілі другого рівня. Такий підхід відрізняє від наявних узгодженими цілями відповідно до встановлених напрямів BSC (рис. 1) [17].

Відобразимо систематизований процес реалізації сталого розвитку готельних підприємств із введенням системи збалансованих показників, які узагальнюються у вигляді стратегічної карти, яка об'єднує показники, що взаємопов'язані причинно-наслідковими зв'язками (рис. 2). Вона допомагає підприємствам сфери гостинності ефективно реалізовувати свої стратегії, враховуючи економічні, екологічні та соціальні аспекти.

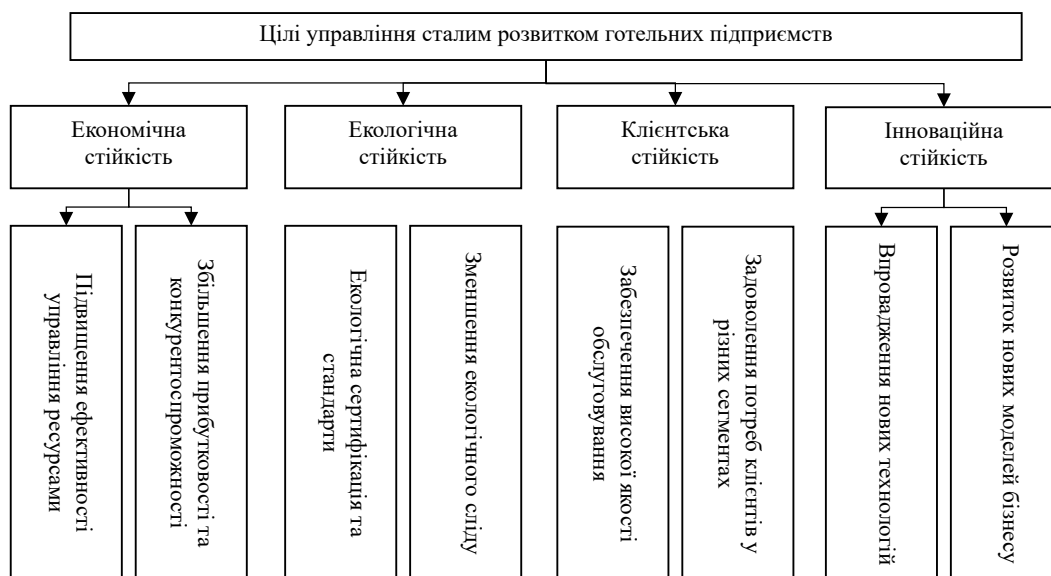


Рис. 1. Цілі управління сталим розвитком готельних підприємств

Джерело: побудовано автором

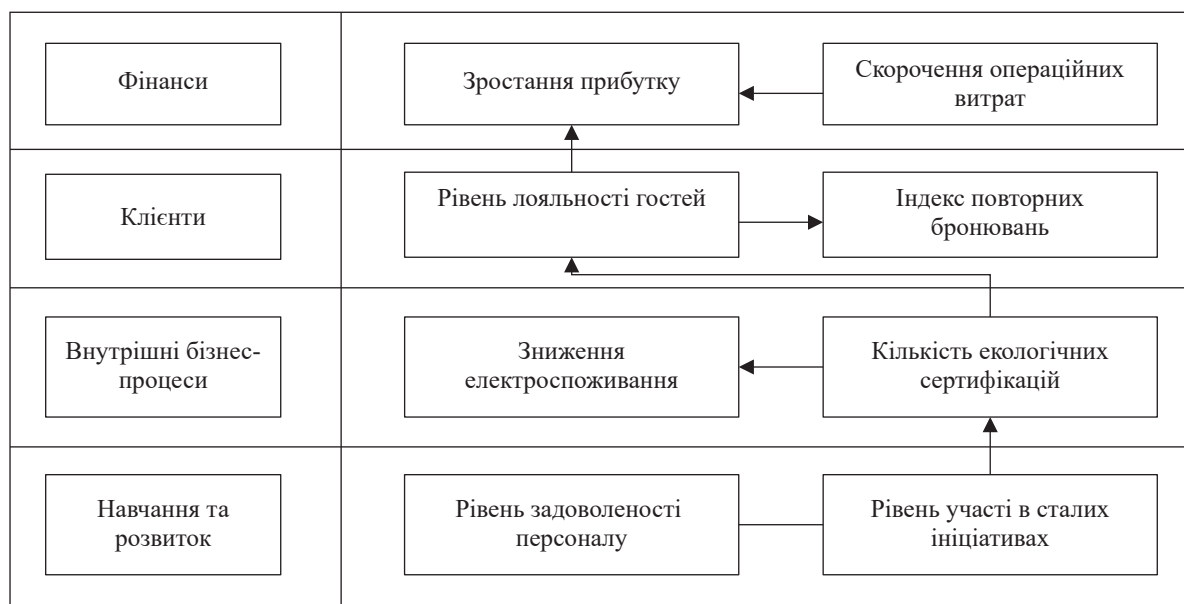


Рис. 2. Стратегічна карта BSC сталого розвитку готельних підприємств

Джерело: розроблено автором

На підставі проведеного дослідження можемо зазначити, що сталий розвиток передбачає баланс між економічною вигодою, екологічною відповідальністю та соціальним благополуччям. Використання системи збалансованих показників (BSC) дозволяє ефективно інтегрувати стратегію сталого розвитку в усі аспекти діяльності готельного підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Висновки. Умови, в яких працюють підприємства сфери гостинності вимагають пошуку та розробки нових стратегічних підходів до управління. Вирішення цих питань потребує використання стратегічного планування сталого розвитку підприємств сфери гостинності в умовах невизначеності із виокремленням пріоритетних завдань та інструментів їх досягнення.

Розглянуто концепцію сталого розвитку, який передбачає рівновагу між економічною ефективністю, екологічною відповідальністю та соціальним благополуччям. Його впровадження дозволяє покращити управління ресурсами, підвищити репутацію та конкурентоспроможність підприємств.

Сталий розвиток підприємств сфери гостинності зазвичай потребує комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні, технологічні та інші аспекти діяльності. На цих засадах запропоновано застосування використання стратегічних інструментів, таких як система збалансованих показників (BSC), що дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства з його бізнес-процесами. В дослідженні розроблено стратегічну карту сталого розвитку готельних підприємств, яка об'єднує фінансові, операційні та клієнтські показники.

Результати дослідження підтверджують, що сталий розвиток є ключовим фактором успішності підприємств сфери гостинності та дозволяє їм ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондаренко О.В. Вдосконалення управління підприємством для забезпечення сталого розвитку. *Менеджмент і маркетинг*. 2020. № 3. С. 41–45.
2. Кравченко І.П. Сталий розвиток: економічний, соціальний та екологічний виміри. *Економіка та управління*. 2018. № 5. С. 12–16
3. Добринін О.В. Концепція сталого розвитку в сучасному менеджменті. *Журнал економічних досліджень*. 2019. № 2. С. 45–49
4. Діденко О.М. Стратегічне управління сталим розвитком підприємств. *Економіка підприємства: теорія та практика*. 2017. Випуск 20. С. 23–27.
5. Пандяк І. Г. Сталий розвиток готельної індустрії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Географічні науки*. 2018. Вип. 8. С. 276–281.
6. Ткаченко Т. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.
7. Сокол Т. Основи туристичної діяльності: навчальний посібник. Київ : Грамота, 2006. 264 с.
8. Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануїлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 365–371.
9. Всесвітня туристична організація (UNWTO). URL: info@unwto.org.
10. Брундтланд Г.Х. Наше спільне майбутнє: доповідь Міжнародної комісії з навколишнього середо-

вища та розвитку. Оксфорд: Oxford University Press, 1987.

11. Гавкалова Н., Акімова Л., Зілінська А., Аведян Л., Акімов О., Кириченко Ю. Ефективність у контексті сталого територіального розвитку. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Вип. 4 (45). DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3830>.

12. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

13. Kapera, I., & Wszendybył-Skulska, E. (2017). Pro-ecological hotel policies as assessed by guests. *Turyzm/Tourism*, 27 (2), 57–62. <https://doi.org/10.1515/tour-2017-00138>.

14. Беляк А.О. Практики сталого розвитку як конкурентна перевага у сфері гостинності. Матеріали Х Міжнар. наук.-практ. конф. «Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації» (м. Київ, 6–7 квітня 2023 р.). Київ: КНУКІМ, 2023. С. 401–405.

15. Віллі Лерган. URL: <https://ecoresort.network/2023/02/13/meet-prof-dr-willy-legrand-phd-speaker-delegate>.

16. Сайт бронювання Booking. URL: https://booking.com/?aid=2375516&label=01HP5400BCFTC1PQJ217EC9D3F_01JPM9FSB3M86KS894Q5X2D9J/.

17. Хетагурова Д.О. Управління стратегічним розвитком готельних підприємств на основі системи збалансованих показників. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. С. 137–144.

REFERENCES:

1. Bondarenko O.V. (2020). Vdoskonalennia upravlinnia pidpriemstvom dlia zabezpechennia staloho rozvytku. [Improvement of enterprise management to ensure sustainable development]. *Menedzhment i marketingh*, no. 3, pp. 41–45 [in Ukrainian].

2. Kravchenko I.P. (2018). Stalyi rozvytok: ekonomichni, sotsialnyi ta ekolohichni vymiry. [Sustainable development: economic, social and environmental dimensions]. *Ekonomika ta upravlinnia*, no. 5, pp. 12–16 [in Ukrainian].

3. Dobrynin O.V. (2019). Kontseptsiiia staloho rozvytku v suchasnomu menedzhmenti. [The concept of sustainable development in modern management]. *Zhurnal ekonomichnykh doslidzhen*, no. 2, pp. 45–49 [in Ukrainian].

4. Didenko O.M. (2017). Stratehichne upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv. [Strategic management of sustainable development of enterprises]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka*, vol. 20, pp. 23–27 [in Ukrainian].

5. Pandiak I. H. (2018). Stalyi rozvytok hotelnoi industrii. [Sustainable development of the hotel industry].

Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia : Heohrafichni nauky, vol. 8, pp. 276–281 [in Ukrainian].

6. Tkachenko T. (2009). Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu. [Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities]. Monograph. 2nd ed., corrected and supplemented. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. p. 463 [in Ukrainian].

7. Sokol T. (2006). Osnovy turystychnoi diialnosti. [Basics of tourism activities]. Textbook. Kyiv: Gramota. p. 264 [in Ukrainian].

8. Nemashkalo K. R., Khakhaliev D. O., Manuylov O. V. (2024). Metodolohichni pidkhody do upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva v umovakh nestabilnosti. [Methodological approaches to sustainable development management of enterprises in conditions of instability]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 9 (1), pp. 365–371 [in Ukrainian].

9. World Tourism Organization (UNWTO). Available at: info@unwto.org/ [in Ukrainian].

10. Brundtland H.Kh. (1987). Nashe spilne maibutnie. [Our Common Future]. Report of the International Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press [in Ukrainian].

11. Havkalova N., Akimova L., Zilinska A., Avedian L., Akimov O., Kyrychenko Yu. (2022). Efektyvnist u konteksti staloho terytorialnoho rozvytku. [Efficiency in the context of sustainable territorial development]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 4 (45) [in Ukrainian].

12. Constitution of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

13. Kapera, I., Wszendybył-Skulska E. (2017). Pro-ecological hotel policies as assessed by guests. *Turyzm/Tourism*, vol. 27 (2), p. 57–62.

14. Belyak A.O. (2023). Praktyky staloho rozvytku yak konkurentna perevaha u sferi hostynnosti. [Sustainable development practices as a competitive advantage in the hospitality sector]. Materials of the 10th International Scientific-Practical Conference “Hospitality, Service, Tourism: Experience, Problems, Innovations” (Kyiv, April 6–7, 2023) Kyiv: KNUKIM. P. 401–405 [in Ukrainian].

15. Villi Lehan. Available at: <https://www.ecoresort.network/2023/02/13/meet-prof-dr-willy-legrand-phd-speaker-delegate> [in Ukrainian].

16. Booking site. Available at: https://booking.com/?aid=2375516&label=01HP5400BCFTC1PQJ217EC9D3F_01JPM9FSB3M86KS894Q5XX2D9J/ [in Ukrainian].

17. Khetahurova D.O. (2024). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom hotelnykh pidpriemstv na osnovi systemy zbalansovanykh pokaznykiv [Management of strategic development of hotel enterprises based on the system of balanced indicators]. *Naukovyi visnyk ONEU*, pp. 137–144 [in Ukrainian].