

ESG-ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗАКАРПАТТЯ

Гуштан Тетяна Вікторівна

доктор економічних наук,

завідувач кафедри менеджменту підприємництва та торгівлі,

Ужгородський торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Корсак Роман Володимирович

доктор історичних наук,

завідувач кафедри туристичної інфраструктури

та готельно-ресторанного господарства,

Державний вищий навчальний заклад

«Ужгородський національний університет»

Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні дедалі більше визначається впливом глобальних тенденцій сталого управління та відповідального інвестування. Одним із ключових напрямків трансформації підходів до управління в цій галузі є впровадження принципів ESG, які формують нову парадигму стратегічного розвитку підприємств сфери гостинності. У контексті європейської інтеграції України такі підходи набувають особливого значення, оскільки відповідають стандартам, які встановлені в Європейському Союзі. Водночас потенціал впровадження моделі ESG у сфері гостинності особливо очевидний у прикордонних регіонах, при цьому Закарпаття є одним з бенефіціарів такого досвіду, де поєднання туристичних і рекреаційних ресурсів, культурного розмаїття та геополітичної близькості до ЄС створює сприятливе середовище для формування практик сталого управління [1, с. 262; 2; 4, с. 101].

Загалом ESG-підходи у сфері гостинності розглядають як інтегровану менеджерську парадигму, яка трансформує традиційні операційні моделі на модель, орієнтовану на довготривалу стійкість, адаптивність до регуляторних вимог та створення додаткової вартості для стейкхолдерів. Такий підхід охоплює три взаємопов'язані домени: екологічний (зниження шкідливого впливу на довкілля, енерго- та ресурсоефективність, управління відходами, стале постачання), соціальний (умови праці, охорона здоров'я, професійний розвиток персоналу, включення місцевих громад) та корпоративне управління (прозорість, управління ризиками, етичні стандарти в ланцюгу постачання). Для готельно-ресторанних підприємств ESG має не лише

відповідати зовнішнім очікуванням інвесторів та регуляторів, але й бути безпосередньо інтегрованим у операційні процеси й систему прийняття рішень менеджменту, оскільки від цього залежить якість послуг, репутація та фінансова стабільність підприємства [3; 5].

Євроінтеграційні процеси формують ключові орієнтири для трансформації HoReCa, що вимагає адаптації з огляду на наявні інституційні та ринкові обмеження. В Україні спостерігається поступове формування нормативної та практичної бази для сталого розвитку, але механізми міркування, вимірювання й звітності ESG поки що нерівномірно розвинуті між великими мережевими готелями та малими сімейними підприємствами [1, с. 263; 2; 4, с. 100].

Закарпатська область виступає специфічним та перспективним майданчиком для впровадження ESG-практик у готельно-ресторанній сфері, адже тут природно-ресурсний потенціал і культурно-історичні ресурси які формують попит на «зелений» та культурно-орієнтований туризм, що створює передумови для формування локальних ланцюгів постачання й розвитку стійких туристичних продуктів, а також прикордонне розташування з країнами ЄС, що дає додаткові стимули у вигляді трансграничного співробітництва, грантових механізмів та очікувань від туристів і бізнес-партнерів щодо дотримання європейських стандартів [1, с. 263; 4, с. 99].

Практична трансформація HoReCa-підприємств Закарпаття в бік ESG потребує поетапного та адаптивного підходу, що повинен складатися з проведення базового операційного аудиту, встановлення ключових показників ефективності, пріоритетизація інтервенцій за критеріями «вплив-вартість-час реалізації», а також формування системи внутрішнього звітування та підготовки до зовнішнього розкриття даних та активізація співпраці з громадами, постачальниками, туристичними організаціями для створення синергетичних ланцюгів сталого туризму [3; 5].

Слід зазначити, що на шляху трансформацій важливим аспектом є доступ до фінансування. Міжнародні програми та банки дедалі частіше прив'язують умови кредитування до екологічних критеріїв, що означає потребу в розробці «зелених проєктів», які зможуть претендувати на пільгові фінансові інструменти. Для закарпатських малих і середніх готелів це говорить по потребу в розробці проєктних заявок, що демонструватимуть вимірювані покращення в енергоефективності та управлінні ресурсами, а також шукати партнерство з місцевою владою й міжнародними донорами, які фінансують енергетичну модернізацію та розвиток зеленої інфраструктури. Галузеві ініціативи, як-от Sustainable Hospitality Alliance, надають шаблони і чек-лісти, що полегшують підготовку таких проєктів та звітності [2; 5].

Підсумовуючи, слід зазначити, що трансформація готельно-ресторанних підприємств Закарпатської області відповідно до ESG-підходів і європейських орієнтирів є одночасно викликом і можливістю. Вона вимагає системного підходу, поетапного впровадження операційних заходів, побудови системи моніторингу та звітності, а також активної участі регіональних інституцій і міжнародних партнерів. Реалізація такої стратегії сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіону, зниженню екологічних ризиків і формуванню сталого економічного розвитку, що відповідає вимогам ЄС та локальним потребам соціально-економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Рожкова Я.А., Ткачук Ю.М. Впровадження ESG-концепції у діяльність готельних підприємств. *Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, 22 травня 2025 р. Київ : НУХТ, 2025. С. 262–263. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/3c7433cc-6f60-4d64-aa5c-9861d61da11c> (дата звернення 21.10.2025)
2. European Commission. Corporate sustainability reporting – Finance. 2024. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата звернення: 20.10.2025).
3. European Commission. Hotels, holiday, camping grounds and similar accommodation. EU Taxonomy for sustainable activities. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/activities/activity/412/view> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Kahanets-Havrylko L., Hushtan T. Socio-economic analysis of the effectiveness implementation of tourist and recreational potential of the transcarpathian region in field of rural green tourism. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10 No. 1. P. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-99-104> (дата звернення 21.10.2025)
5. Sustainable Hospitality Alliance. Reporting in line with the EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Recommendations for the hospitality industry. Sustainable Hospitality Alliance. 2024. URL: <https://sustainablehospitalityalliance.org/resource/csrd-reporting/> (дата звернення: 22.10.2025).