

**Н.В. ГАВРИЛОВА, І.В. ЖУРИЛО, Є.В. ПЕРЕВЕРЗЄВ****АНАЛІЗ ПРОЄКТІВ HoReCa В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Стаття присвячена проблематиці аналізу проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку. Обґрунтовано, що сфера гостинності та ресторанного бізнесу в сучасних умовах розглядається як один із ключових сегментів глобальної економіки, що формує значну частину валового внутрішнього продукту, створює робочі місця та визначає рівень туристичної привабливості країни.

В роботі визначено, що проєкти у сфері HoReCa мають комплексний характер, адже вони поєднують у собі бізнесові, культурні, соціальні та технологічні аспекти. Аналіз таких проєктів дозволяє оцінити їхній потенціал, ефективність та відповідність сучасним тенденціям розвитку глобального ринку гостинності. Запропоновані заходи управління просуванням продукції та послуг у секторі HoReCa, основними елементами яких визначено: розробка маркетингової стратегії, використання багатоканальної системи комунікацій, проведення промоакцій, фестивалів та участь у виставках, налагодження партнерських відносин із постачальниками, використання інноваційних інструментів, таких як digital-маркетинг, CRM-системи, аналітика великих даних для персоналізації сервісу. Зазначається, що проєкти HoReCa мають розглядатись з позицій економічного, соціального, екологічного, інноваційного та стратегічного потенціалу. Розроблено SWOT-аналіз проєктів HoReCa, визначені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Розглянуто приклади реалізації проєктів HoReCa як вітчизняного та зарубіжного бізнесу. Обґрунтовано, що для досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємствам HoReCa необхідно: інтегрувати сталий розвиток у бізнес-моделі (ресурсоефективність, «зелений» імідж, локальна автентичність); активно впроваджувати цифрові технології та автоматизацію управлінських і сервісних процесів; розвивати людський капітал шляхом навчання та створення сприятливих умов праці; будувати антикризові стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми загрозами. Доведено, що HoReCa сприяє досягненню вілей сталого розвитку ООН, а саме: гідна праця та економічне зростання; відповідальне споживання та виробництво; боротьба зі зміною клімату; сталий розвиток міст і громад.

**Ключові слова:** проєкт, проєкт HoReCa, економічна ефективність проєктів HoReCa, проєкти HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку, SWOT-аналіз проєктів HoReCa

**N.V. HAVRYLOVA, I.V. ZHURYLO, Y.V. PEREVERZIEV****ANALYSIS OF HoReCa PROJECTS IN THE CONTEXT OF ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

The article is devoted to the issue of analyzing HoReCa projects in the context of ensuring sustainable development. It is substantiated that the hospitality and restaurant business in modern conditions is considered one of the key segments of the global economy, which forms a significant part of the gross domestic product, creates jobs and determines the level of tourist attractiveness of the country. The paper determines that projects in the HoReCa sector are complex in nature, as they combine business, cultural, social and technological aspects. The analysis of such projects allows us to assess their potential, effectiveness, and compliance with current trends in the development of the global hospitality market.

Measures for managing the promotion of products and services in the HoReCa sector are proposed, the main elements of which are: developing a marketing strategy, using a multi-channel communications system, conducting promotions, festivals and participating in exhibitions, establishing partnerships with suppliers, using innovative tools such as digital marketing, CRM systems, and big data analytics to personalize the service.

It is noted that HoReCa projects should be considered from the perspective of economic, social, environmental, innovative, and strategic potential. A SWOT analysis of HoReCa projects was developed, strengths and weaknesses, opportunities and threats were identified. It is substantiated that to achieve long-term competitiveness, HoReCa enterprises need to: integrate sustainable development into business models (resource efficiency, "green" image, local authenticity); actively implement digital technologies and develop human capital through training and creating favorable working conditions. Examples of implementation of HoReCa projects as domestic and foreign businesses were considered. It has been determined that the economic impact of HoReCa provides job creation, especially for youth, women, and migrants, which contributes to increasing employment levels and reducing social tension. Promotes the development of local supply chains (farms, organic producers), stimulates the regional economy and reduces dependence on imports, promotes the introduction of innovations in the food sector (digital platforms, smart kitchens, zero-waste models), increases the competitiveness of enterprises and promotes sustainable growth. Social impact has been proven to shape a culture of responsible consumption, promote healthy eating practices and reduce food waste; HoReCa creates spaces of social interaction that strengthen community cohesion and support local identity.

Socially oriented catering projects contribute to the integration of vulnerable groups (for example, through employment programs or providing food to the underprivileged). The environmental impact has been determined, which forms the use of sustainable practices (energy-efficient equipment, reduced plastic consumption, waste recycling) reducing the negative impact on the environment. Promotes focus on local products, reduces the carbon footprint associated with transportation, promotes the development of the concept of "green gastronomy", stimulates the rational use of resources and the support of biodiversity. It has been proven that the strategic dimension of sustainable development, in particular: decent work and economic growth; responsible consumption and production; combating climate change; sustainable development of cities and communities.

**Keywords:** project, HoReCa project, economic efficiency of HoReCa projects, HoReCa projects in the context of ensuring sustainable development, SWOT analysis of HoReCa projects

**Постановка проблеми.** Сфера HoReCa (готелі, ресторани, кафе та кейтеринг) є однією з найдинамічніших галузей сучасної економіки, яка формує значний внесок у розвиток туризму, зайнятості та локальних ринків. Водночас вона характеризується високим рівнем ресурсоспоживання, значними обсягами відходів, енергетичними витратами та впливом на довкілля. У сучасних умовах глобалізації та посилення кліматичних викликів перед підприємствами HoReCa постає проблема гармонізації економічних цілей із принципами екологічної та соціальної відповідальності.

Попри зростаючу кількість ініціатив і проєктів у сфері HoReCa, спрямованих на екологізацію, цифровізацію та підвищення ефективності використання ресурсів, відсутня єдина системна методологія оцінки їхнього впливу на сталий розвиток. Зокрема відсутній комплексний SWOT-аналіз проєктів HoReCa.

Таким чином, актуальною науковою проблемою є потреба у комплексному аналізі проєктів HoReCa в контексті їх відповідності цілям сталого розвитку, зокрема економічної ефективності, екологічної збалансованості та соціальної відповідальності. Її

вирішення сприятиме формуванню науково обґрунтованих підходів до розробки стратегій і практичних рішень, що забезпечуватимуть гармонійне поєднання бізнес-інтересів та суспільно-екологічних пріоритетів.

**Мета дослідження** полягає у здійсненні комплексного аналізу проєктів сфери HoReCa з позицій їх відповідності принципам сталого розвитку, визначенні ключових тенденцій, проблем та перспектив впровадження екологічних, соціальних і економічних практик, а також у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо інтеграції інноваційних моделей управління, ресурсоефективності та соціальної відповідальності у розвиток галузі.

**Аналіз сучасних досліджень і публікацій.** Дослідження теоретико-методичних питань розвитку, формування готельної справи присвячені праці Арпуль, О. В., Абрамова, А. Г., Мирошник, Ю. А., Собін, О. В. [2]. Владимир О. свій науковий інтерес спрямував на дослідження Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно-ресторанному бізнесі [3] та Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад [4]. Вагомий внесок у розвиток науково-теоретичних засад та концептуальних напрямків забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства зроблено науковцями Давидовою О.Ю., Сисоевою С.І. [6]. У своїх працях Декалюк О. В. розглядає методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом [7]. Завідна Л.Д. розглядає формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства [8]. Якушев О. розглядає інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг [10].

Авторами зазначень досліджень, безумовно, зроблено важливий внесок у розуміння проблематики аналізу проєктів HoReCa. Проте, виявлено відсутність комплексного дослідження аналізу проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку. Отже, стаття усуває цей недолік, зокрема розглядаючи SWOT-аналіз проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку, визначенні ключових напрямів сталого розвитку у проєктах HoReCa, які полягають у наступному: енергоефективність та «зелена архітектура», екологічна безпека харчування, соціальна відповідальність, цифровізація та інновації, розвиток туризму та культурної спадщини.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сфера гостинності та ресторанного бізнесу в сучасних умовах розглядається як один із ключових сегментів глобальної економіки, що формує значну частину валового внутрішнього продукту, створює робочі місця та визначає рівень туристичної привабливості країни. У науковій та практичній літературі для позначення цього сектору широко використовується абревіатура **HoReCa** (від англ. *Hotels, Restaurants, Cafes*), яка об'єднує три базові напрями: готельний бізнес (Ho), ресторанний бізнес (Re) та сферу кав'ярень/кафетеріїв (Ca). Змістове наповнення цього

терміна виходить за межі простої класифікації, адже HoReCa відображає цілісну індустрію, яка забезпечує харчування, відпочинок, проживання та створення атмосфери гостинності для споживачів [2].

У науковому дискурсі HoReCa розглядається як багатофункціональний сектор, що інтегрує не лише надання послуг харчування й розміщення, а й розвиток суміжних галузей – туризму, логістики, виробництва продуктів харчування, сфери розваг. Саме тому цей термін використовується як універсальний інструмент для класифікації різних закладів і одночасно – як концепція, що визначає специфіку розвитку індустрії гостинності.

Окрім цього, в практиці класифікації гастрономічних закладів застосовується й інша абревіатура – **КаБаРе** (кафе – К, бари – Ба, ресторани – Ре). Вона відображає внутрішню диференціацію ринку громадського харчування та дозволяє більш чітко окреслити професійну спеціалізацію закладів. Кафе орієнтовані на швидке обслуговування та легкі закуски; бари створюють простір для соціальної взаємодії, відпочинку та споживання алкогольних і безалкогольних напоїв; ресторани позиціонуються як заклади з розширеним асортиментом, високою культурою сервісу та акцентом на кулінарну майстерність. Таким чином, абревіатура КаБаРе не лише деталізує сегменти HoReCa, але й підкреслює їхню унікальність і стратегічне значення для розвитку ринку послуг.

Управління просуванням продукції та послуг у секторі HoReCa та КаБаРе має свої особливості, зумовлені високим рівнем конкуренції та специфікою цільової аудиторії. **Програма просування** у цьому контексті являє собою систематично структурований комплекс економічних заходів, спрямованих на формування впізнаваності бренду, стимулювання попиту, створення унікального конкурентного іміджу та формування довгострокових відносин із клієнтами [2, 9].

До основних елементів такої програми належать:

- **розробка маркетингової стратегії**, яка враховує позиціонування закладу, специфіку його послуг та особливості цільового ринку;
- **використання багатоканальної системи комунікацій**, що поєднує традиційну рекламу, інтернет-маркетинг, соціальні мережі, платформу відгуків і систему лояльності;
- **проведення промоакцій, фестивалів та участь у виставках**, що дозволяє інтегруватися у професійне середовище й підвищувати впізнаваність бренду;
- **налагодження партнерських відносин** із постачальниками, туристичними агенціями та локальними бізнесами для створення ефекту синергії;
- **використання інноваційних інструментів**, таких як digital-маркетинг, CRM-системи, аналітика великих даних для персоналізації сервісу.

Таким чином, програма просування у сфері HoReCa та КаБаРе виконує роль стратегічного інструмента конкурентної боротьби, що забезпечує не лише короткострокове зростання продажів, а й

довгострокову стабільність і розвиток підприємства. Її ефективність визначається здатністю створити унікальну пропозицію для споживача, яка відрізнятиме заклад від конкурентів, формуватиме лояльність клієнтів та сприятиме підвищенню економічної результативності бізнесу.

Сектор HoReCa (готелі, ресторани, кафе) у сучасних соціально-економічних умовах розглядається як один із найбільш динамічних напрямів економіки, який безпосередньо впливає на якість життя населення, розвиток туризму, формування культурного середовища та міжнародну привабливість країни. Водночас цей сектор характеризується високою ресурсомісткістю, зокрема споживанням енергії, води, продовольства та матеріалів, що створює додаткові виклики у сфері екологічної безпеки й потребує інтеграції принципів сталого розвитку.

Сфера HoReCa (Hotels, Restaurants, Cafes/Catering) розглядається як одна з найбільш динамічних галузей світової та національної економіки, яка безпосередньо впливає на розвиток туризму, сферу послуг та загальний рівень конкурентоспроможності країни. Проекти у сфері HoReCa мають комплексний характер, адже вони поєднують у собі бізнесові, культурні, соціальні та технологічні аспекти. Аналіз таких проектів дозволяє оцінити їхній потенціал, ефективність та відповідність сучасним тенденціям розвитку глобального ринку гостинності. Проекти HoReCa розглядаються з наступних аспектів:

#### 1. Економічна оцінка проектів HoReCa. Проекти у сфері HoReCa створюють потужний мультиплікативний ефект для економіки, оскільки:

- стимулюють розвиток суміжних галузей (харчова промисловість, сільське господарство, транспорт, туризм, логістика);
- формують значний обсяг робочих місць, що особливо важливо для регіонального розвитку;
- забезпечують надходження податкових платежів та валютних надходжень від міжнародного туризму;
- підвищують інвестиційну привабливість територій.

Економічна ефективність проектів оцінюється за показниками рентабельності, окупності інвестицій, обсягів продажів та рівня фінансової стійкості. У сучасних умовах ключовим чинником успіху є інноваційність бізнес-моделі (онлайн-сервіси бронювання, доставка, digital-маркетинг, автоматизація управлінських процесів).

#### 2. Соціальний аспект проектів HoReCa

HoReCa виконує важливу соціальну функцію, адже:

- створює середовище для міжкультурної комунікації та обміну досвідом;
- сприяє підвищенню якості життя населення, задовольняючи потреби у відпочинку, харчуванні, розвагах;
- формує соціальну інтеграцію через організацію дозвілля та культурних заходів;
- забезпечує розвиток людського капіталу шляхом професійної підготовки персоналу,

підвищення кваліфікації та впровадження принципів інклюзивності.

Соціальний ефект проектів HoReCa оцінюється за такими критеріями, як кількість створених робочих місць, рівень задоволеності клієнтів, якість сервісу та ступінь впливу на соціальну згуртованість громад.

#### 3. Екологічна складова аналізу проектів HoReCa

Оскільки HoReCa є ресурсомісткою галуззю, важливою частиною аналізу проектів є оцінка їхнього впливу на довкілля. Сучасні підходи передбачають:

- впровадження концепцій «зеленого готелю» та «екологічного ресторану»;
- оптимізацію споживання енергії та води за допомогою smart-технологій;
- впровадження систем утилізації та переробки відходів;
- використання локальних продуктів та скорочення транспортних витрат;
- перехід до принципів zero waste та мінімізації пластику.

Такі проекти не лише знижують негативний вплив на довкілля, але й формують позитивний імідж бренду, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

#### 4. Інноваційний потенціал проектів HoReCa

Інноваційність є визначальним фактором розвитку сучасних проектів у HoReCa. Серед ключових напрямів можна виділити:

- цифровізацію процесів (онлайн-замовлення, QR-меню, безконтактні платежі);
- автоматизацію обслуговування (роботи-офіціанти, self-service системи);
- big data-аналітику для прогнозування споживчого попиту;
- інтеграцію CRM-систем для управління клієнтською лояльністю;
- розвиток hybrid-моделей (поєднання ресторанного бізнесу з доставкою та онлайн-сервісами).

#### 5. Стратегічний аналіз проектів HoReCa

Аналізуючи проекти HoReCa у стратегічній перспективі, можна виокремити такі тенденції:

- диверсифікація послуг (готельно-ресторанні комплекси, гастрономічні фестивалі, культурні заходи);
- глобалізація ринку (мережеві заклади, франчайзинг, міжнародні стандарти сервісу);
- локалізація бізнесу (акцент на автентичній кухні, локальних продуктах, регіональних особливостях);
- орієнтація на сталість (ресурсоефективність, соціальна відповідальність, корпоративна етика).

Аналіз проектів HoReCa свідчить, що цей сектор є стратегічно важливим для економіки, суспільства та екології. Успішність реалізації проектів визначається комплексністю їхнього підходу, здатністю інтегрувати економічну вигідність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Перспективними вважаються проекти, що поєднують інноваційність, цифровізацію, культурну унікальність та сталість, оскільки саме вони здатні

забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і сприяти розвитку як національного, так і глобального ринку гостинності.

В умовах активного розвитку проєктів HoReCa доцільним є проведення його SWOT-аналізу. SWOT-аналіз є інструментом стратегічного управління, що дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони бізнесу, а також зовнішні можливості і загрози. У контексті проєктів HoReCa (готелі, ресторани, кафе) такий аналіз має особливу актуальність, оскільки галузь відзначається високою конкуренцією, динамічними ринковими змінами та залежністю від соціально-економічних і технологічних факторів (таблиця 1).

SWOT-аналіз свідчить, що проєкти HoReCa мають потужний потенціал розвитку, який базується на

поєднанні культурної унікальності, соціальної значущості та можливостей цифровізації. Водночас їхня стійкість суттєво залежить від рівня адаптації до викликів глобального середовища, кризових явищ та екологічних стандартів.

Для досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємствам HoReCa необхідно:

- інтегрувати сталий розвиток у бізнес-моделі (ресурсоефективність, «зелений» імідж, локальна автентичність);
- активно впроваджувати цифрові технології та автоматизацію управлінських і сервісних процесів;

Таблиця 1 - SWOT-аналіз проєктів HoReCa в контексті забезпечення сталого розвитку

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. Сильні сторони (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока мультиплікативність впливу на економіку: HoReCa стимулює розвиток туризму, транспорту, аграрного сектору, сфери розваг.</li> <li>- Різноманітність форматів бізнесу (готелі, ресторани, кафе, бари, кейтеринг, франчайзинг), що забезпечує гнучкість і адаптивність.</li> <li>- Стійкий попит на послуги гостинності, який зберігається навіть в умовах криз завдяки соціальній потребі у харчуванні та відпочинку.</li> <li>- Культурна й гастрономічна автентичність, що формує унікальні конкурентні переваги на міжнародному ринку.</li> <li>- Інноваційний потенціал: використання цифрових технологій (онлайн-бронювання, мобільні додатки, QR-меню, big data-аналітика).</li> <li>- Можливість швидкої масштабованості через мережеві моделі та франчайзинг.</li> <li>- Соціальна функція: створення робочих місць, інтеграція культурного простору, сприяння розвитку локальних громад.</li> </ul> | <p><b>3. Можливості (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Зростання міжнародного туризму після відновлення посткризових умов.</li> <li>- Популяризація концепцій сталого розвитку: green hotels, zero-waste ресторани, використання локальних органічних продуктів.</li> <li>- Цифровізація: застосування CRM-систем, big data для прогнозування попиту, штучного інтелекту для персоналізації сервісу.</li> <li>- Розвиток гастрономічного туризму, інтеграція HoReCa з культурними подіями, фестивалями та локальною ідентичністю.</li> <li>- Франчайзинг та міжнародні партнерства, що дозволяють швидко масштабувати бізнес та виходити на нові ринки.</li> <li>- Державні та міжнародні програми підтримки МСБ, особливо в умовах переходу до європейських стандартів.</li> <li>- Зміна споживчих уподобань на користь здорового харчування, локальних продуктів, slow food та eco-friendly сервісу.</li> </ul> |
| <p><b>2. Слабкі сторони (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока залежність від сезонності та туристичних потоків, що створює нестабільність доходів.</li> <li>- Висока ресурсомісткість (енергія, вода, продукти харчування), що знижує економічну ефективність без впровадження «зелених» технологій.</li> <li>- Недостатній рівень інноваційності у частини підприємств, особливо малого бізнесу, через обмежені фінансові ресурси.</li> <li>- Низька кадрова стабільність, висока плинність персоналу, потреба у постійному навчанні та підвищенні кваліфікації.</li> <li>- Залежність від імпортованих продуктів та обладнання, що підвищує витрати й робить бізнес вразливим до валютних коливань.</li> <li>- Фрагментарність регулювання у сфері стандартів якості та екологічних норм.</li> <li>- Вразливість до кризових явищ (пандемії, воєнні дії, економічні спади), що різко знижують потік клієнтів.</li> </ul>                                              | <p><b>4. Загрози (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока конкуренція як з боку локальних гравців, так і міжнародних мережевих компаній.</li> <li>- Нестабільність політичного та економічного середовища, що впливає на інвестиційну привабливість галузі.</li> <li>- Коливання валютних курсів та інфляційні процеси, які підвищують собівартість послуг.</li> <li>- Поширення глобальних кризових явищ (пандемії, воєнні конфлікти, енергетичні кризи).</li> <li>- Зростання екологічних вимог та регуляторних стандартів, що потребує додаткових інвестицій.</li> <li>- Зміна поведінки споживачів (перехід до онлайн-сервісів, доставки, відмова від традиційного відвідування закладів).</li> <li>- Залежність від зовнішніх ринків постачання (продовольчих товарів, обладнання), що ускладнюється у періоди глобальних логістичних проблем.</li> </ul>                                                         |

Джерело: авторська розробка.

- розвивати людський капітал шляхом навчання та створення сприятливих умов праці;
- будувати антикризові стратегії для мінімізації ризиків, пов'язаних із зовнішніми загрозами.

Таким чином, HoReCa у перспективі може стати одним із драйверів сталого економічного зростання, якщо його розвиток ґрунтуватиметься на балансі між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [3].

Проаналізувавши вітчизняний та закордонний досвід реалізації проєктів HoReCa можемо скласти таблицю, яка наочно демонструє категорію проєкту як на вітчизняному так і закордонному рівні та її унікальність (таблиця 2).

Результати наших досліджень наочно відображають різноманітність підходів у проєктах HoReCa, серед яких виділяють:

- глобальні мережі (Starbucks, Radisson),
- локальні бренди з культурною ідентичністю (Lviv Coffee Mining, Старий млин),

- інноваційні та сталі концепції (Green Key Hotels, Silo).

Сектор HoReCa є важливою складовою сучасної сервісної економіки, що інтегрує елементи соціальних послуг, ресторанного бізнесу та кейтерингу. Його вплив на сталий розвиток проявляється у кількох ключових вимірах – економічному, соціальному та екологічному.

#### 1. Економічний вплив

- HoReCa забезпечує створення робочих місць, особливо для молоді, жінок та мігрантів, що сприяє підвищенню рівня зайнятості й зменшенню соціальної напруги.

- Розвиток локальних мереж постачання (фермерських господарств, виробників органічних продуктів) стимулює регіональну економіку та знижує залежність від імпорту.

- Впровадження інновацій у сфері харчування (цифрові платформи, smart-кухні, zero-waste моделі) підвищує конкурентоспроможність підприємств і сприяє сталому зростанню.

Таблиця 2 - Приклади реалізації проєктів HoReCa

| Категорія                         | Приклад проєкту                     | Країна                   | Особливості та унікальність                                                                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Готелі                            | Green Key Hotels                    | Данія, ЄС                | Міжнародна мережа екологічних готелів; сертифікація сталого розвитку, мінімізація пластику, енергоефективність. |
|                                   | Radisson Blu Hotel                  | Україна (Київ)           | Поєднання міжнародних стандартів з локальною автентичністю; орієнтація на бізнес-туризм.                        |
|                                   | Voila Boutique Hotel                | Україна (Львів)          | Бутик-формат, дизайнерський підхід, підкреслення культурної ідентичності міста.                                 |
| Ресторани                         | Noma                                | Данія (Копенгаген)       | Один із найкращих ресторанів світу; концепція <i>New Nordic Cuisine</i> , використання локальних продуктів.     |
|                                   | Італійська редакція                 | Україна (Київ)           | Авторський ресторан, сучасний дизайн простору, гастрономічні тренди.                                            |
|                                   | Старий млин                         | Україна (Тернопіль)      | Ресторан-музей, поєднання етно-стилю та гастрономії, культурно-освітня функція.                                 |
| Кафе / кав'ярні                   | Starbucks                           | США, глобально           | Світова франчайзингова мережа; швидкий сервіс, сильний бренд, стандартизація якості.                            |
|                                   | Lviv Coffee Mining Manufacture      | Україна (Львів)          | Кав'ярня-музей, інтеграція туризму та культури, унікальний простір.                                             |
|                                   | One Love Coffee                     | Україна (Київ)           | Сучасний кавовий бренд; поєднання кавової культури, арт-простору та креативності.                               |
| Інтегровані та інноваційні моделі | Parkovy Event Hall & HoReCa Complex | Україна (Київ)           | Багатофункціональний центр: ресторан, конференц-зали, івент-простір.                                            |
|                                   | Time Out Market                     | Португалія (Лісабон)     | Food Hall – десятки ресторанів в одному просторі; орієнтація на гостротуризм.                                   |
|                                   | Silo Zero Waste Restaurant          | Велика Британія (Лондон) | Перший у світі ресторан за принципом <i>zero waste</i> ; компостування, повторне використання ресурсів.         |
|                                   | Reikartz Hotel Group                | Україна, ЄС              | Мережевий готельно-ресторанний бізнес; масштабування, адаптація до міжнародних стандартів.                      |

Джерело: складено авторами

## 2. Соціальний вплив

- Сектор формує культуру відповідального споживання, поширює практики здорового харчування та зменшення харчових відходів.

- HoReCa створює простори соціальної взаємодії, які підсилюють згуртованість громад і підтримують локальну ідентичність.

- Соціально орієнтовані кейтерингові проекти сприяють інтеграції вразливих груп (наприклад, через програми працевлаштування або забезпечення малозабезпечених харчуванням).

## 3. Екологічний вплив

- Використання стійких практик (енергоефективне обладнання, скорочення споживання пластику, повторна переробка відходів) зменшує негативний вплив на довкілля.

- Орієнтація на локальні продукти знижує вуглецевий слід, пов'язаний із транспортуванням.

- Розвиток концепції «зеленої гастрономії» стимулює раціональне використання ресурсів та підтримку біорізноманіття.

## 4. Стратегічний вимір сталого розвитку

- HoReCa сприяє досягненню Цілей сталого розвитку ООН (SDGs), зокрема:

- ЦСР 8 – Гідна праця та економічне зростання;

- ЦСР 12 – Відповідальне споживання та виробництво;

- ЦСР 13 – Боротьба зі зміною клімату;

- ЦСР 11 – Сталий розвиток міст і громад.

Як показали проведені нами дослідження, в перспективі сектор HoReCa може стати драйвером циркулярної економіки у сфері харчування та послуг. Отже, вплив SoReCa на сталий розвиток є комплексним: з одного боку – стимулює економічний розвиток і соціальну інтеграцію, з іншого – створює виклики щодо екологічної ефективності, що потребує впровадження інноваційних та "зелених" технологій.

**Висновки:** Аналіз проектів HoReCa у контексті сталого розвитку свідчить про необхідність комплексного підходу до управління індустрією гостинності, де стратегічними пріоритетами стають ресурсоефективність, інноваційність і соціальна орієнтованість. Заклади, які інтегрують принципи сталого розвитку, отримують не лише конкурентні переваги, а й формують позитивний імідж у суспільстві, що підвищує їхню довгострокову стійкість. Нами визначені ключові напрями сталого розвитку у проектах HoReCa, які полягають у наступному: енергоефективність та «зелена архітектура» (використання енергоощадних матеріалів, систем рекуперації тепла, енергоаудиту); екологічна безпека харчування (органічні продукти, зменшення використання пластику, впровадження zero-waste концепцій); соціальна відповідальність бізнесу (створення робочих місць, справедлива оплата праці, партнерство з місцевими громадами); цифровізація та інновації (big data-аналітика, CRM-системи, інтерактивні сервіси для підвищення клієнтського досвіду); розвиток туризму та культурної спадщини (поєднання послуг HoReCa з

просуванням національних традицій, гастрономічних фестивалів і локальної ідентичності).

Таким чином, перехід до моделі «зеленої» та інноваційної HoReCa є не лише вимогою сучасності, але й стратегічним інструментом забезпечення економічного зростання, соціального добробуту та екологічної збалансованості.

## Список літератури

- Freeman, E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>.
- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *J Bus Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ...Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>.
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>.
- Lahdesmaki, M., Siltaoja, M., & Spence, L. J. (2017). Stakeholder Salience for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3707-z>.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>.
- Perrault, E. (2017). A 'names-and-faces approach' to stakeholder identification and salience: A matter of status. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2929-1>.
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59 (2), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>.
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – 2015. – 40 p. [Online]. – Access mode : [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES\\_2015.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf).
- Serna L. R., Nakandala D., Bowyer D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, Volume 148, 444–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>.
- Horal, L., Metoshop, I., Shyiko, V., Pohorielov, S., Korniyenko, A., Reznik, N. (2025) Stakeholder Approach in Gas Consumption as a Result of Behavioral Economics Influence. *Studies in Systems Decision and Control*, 2025, 546, pp. 351–361. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_31).
- Osorio A.M., Úsuga L.F., Restrepo-Carmona J.A., Rendón I., Sierra-Pérez J., Vásquez R.E. Methodology for Stakeholder Prioritization in the Context of Digital Transformation and Society 5.0. *Sustainability* 2024, 16, 5317. <https://doi.org/10.3390/su16135317>.
- Коптева Г., Кулик А. Сучасні критерії ідентифікації стейкхолдерів та принципи взаємодії з ними для підприємств нафтогазового сектору. *Економічний простір*. 2025. №197. С. 179-186. <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>.
- Коптева Г.М., Кулик А.В. Теоретико-методологічний базис оптимізації прийняття рішень щодо управління змінами на підприємстві в умовах динамічного бізнес-середовища. *Актуальні проблеми економіки*. №11 (281). 2024. С. 235-243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>.
- Hillman, A. J., & Withers, M. C. (2006). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 877–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306294259>.

## References (transliterated)

- Freeman, E., Dmytryiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>. [in English].
- Verbeke, A., & Tung, V. (2013). The Future of Stakeholder Management Theory: A Temporal Perspective. *J Bus Ethics*, 112(3), 529–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1276-8>. [in English].
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ...Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–1949. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>. [in English].
- Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization Science*, 13(1), 64–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>. [in English].
- Lahdesmaki, M., Siltaoja, M., & Spence, L. J. (2017). Stakeholder Saliency for Small Businesses: A Social Proximity Perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3707-z>. [in English].
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>. [in English].
- Perrault, E. (2017). A 'names-and-faces approach' to stakeholder identification and salience: A matter of status. *Journal of Business Ethics*, 146(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2929-1>. [in English].
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2020). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59 (2), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>. [in English].
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder Identification and Saliency After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>. [in English].
- AA1000 Stakeholder Engagement Standard. – 2015. – 40 p. [Online]. – Access mode : [https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES\\_2015.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/2016/10/AA1000SES_2015.pdf). [in English].
- Serna L. R., Nakandala D., Bowyer D. (2022). Stakeholder identification and prioritization: The attribute of dependency. *Journal of Business Research*, 148, 444–455. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.062>. [in English].
- Horat, L., Metoshop, I., Shyiko, V., Pohorielov, S., Korniyenko, A., Reznik, N. (2025) Stakeholder Approach in Gas Consumption as a Result of Behavioral Economics Influence. *Studies in Systems Decision and Control*, 546, 351–361. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-031-65207-3_31). [in English].
- Osorio A.M., Úsuga L.F., Restrepo-Carmona J.A., Rendón I., Sierra-Pérez J., Vásquez R.E. (2024) Methodology for Stakeholder Prioritization in the Context of Digital Transformation and Society 5.0. *Sustainability*, 16, 5317. <https://doi.org/10.3390/su16135317>. [in English].
- Koptieva H., Kulyk A. (2025). Suchasni kryterii identyfikatsii steikkholderiv ta pryntsyipy vzaiemodii z nymy dlia pidpryiemstv naftohazovoho sektoru [Modern criteria for identifying stakeholders and principles of interaction with them for oil and gas companies]. *Ekonomichniy prostir [Economic space]*, 97, 179–186. <https://doi.org/10.30838/EP.197.179-186>. [in Ukrainian].
- Koptieva H.M., Kulyk A.V. (2024). Teoretyko-metodolohichniy bazys optymizatsii pryiniattia rishen shchodo upravlinnia zminamy na pidpryiemstvi v umovakh dynamichnoho biznes-seredovyscha [Theoretical and methodological foundations for optimizing decision-making in change management at enterprises under dynamic business environment conditions]. *Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economy]*, 11(281), 235–243. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-235-243>. [in Ukrainian].
- Hillman, A. J., & Withers, M. C. (2006). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 32(6), 877–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306294259>.

Надійшло (received) 25.04.2025

## Відомості про авторів / About the Authors

**Гаврилова Наталія Валеріївна (Havrylova Nataliia)** - кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування; м. Кропивницький, Україна; <https://orcid.org/0000-0001-5366-1820> e-mail: [nh.15426378@gmail.com](mailto:nh.15426378@gmail.com)

**Журило Ірина Валентинівна (Zhurylo Iryna)** - кандидат економічних наук, доцент, Центральноукраїнський національний технічний університет, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи; м. Кропивницький, Україна; <https://orcid.org/0000-0002-1445-6370>; e-mail: [zhuriloiv@gmail.com](mailto:zhuriloiv@gmail.com)

**Переверзєв Євген Вікторович (Pereverziev Yevhen)** - кандидат економічних наук, доцент, Відокремлений структурний підрозділ закладу вищої освіти "Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна" Центральноукраїнський інститут розвитку людини, доцент кафедри права та соціально-економічних відносин; м. Кропивницький, Україна; <https://orcid.org/0009-0006-8366-2430> e-mail: [Pereverzev.judo@gmail.com](mailto:Pereverzev.judo@gmail.com)