

Олена І. Юдіна¹, Максим В. Корнеєв², Наталія Ф. Стеблюк³,
Світлана О. Гапоненко⁴, Міла Ю. Разінькова⁵

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Досліджено теоретичні та прикладні аспекти управління сталим економічним розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ). Обґрунтовано, що сталий економічний розвиток підприємств ГРБ є ключовою передумовою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності. Визначено змістовні характеристики сталого економічного розвитку підприємств ГРБ. Проаналізовано основні фактори, що впливають на функціонування підприємств ГРБ. Розглянуто механізми управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ. Запропоновано підходи до підвищення ефективності управління підприємствами ГРБ на основі принципів сталого розвитку.

Ключові слова: сталий економічний розвиток, готельно-ресторанний бізнес, управління, стійкість, цифровізація, конкурентоспроможність, підприємство.

Табл. 2. Літ. 7.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-434-440

¹ <https://orcid.org/0000-0003-3699-5321>

² <https://orcid.org/0000-0002-4005-5335>

³ <https://orcid.org/0000-0002-4488-769X>

⁴ <https://orcid.org/0000-0001-6647-3335>

⁵ <https://orcid.org/0000-0002-1590-7428>

Olena Yudina, Maxim Korneyev, Nataliia Stebliuk,
Svitlana Gaponenko, Mila Razinkova

FEATURES OF MANAGEMENT OF SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

The theoretical and applied aspects of management of sustainable economic development of hotel and restaurant business enterprises (HRB) are studied. It is substantiated that sustainable economic development of HRB enterprises is a key prerequisite for ensuring their long-term competitiveness, financial stability and adaptability. The substantive characteristics of sustainable economic development of HRB enterprises are determined. The main factors influencing the functioning of HRB enterprises are analyzed. Mechanisms for managing sustainable economic development of HRB enterprises are considered. Approaches to increasing the efficiency of HRB enterprise management based on the principles of sustainable development are proposed.

Keywords: sustainable economic development, hotel and restaurant business, management, sustainability, digitalization, competitiveness, enterprise.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.05.2026

¹ University of Customs and Finance. Ukraine.

² University of Customs and Finance. Ukraine.

³ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁴ University of Customs and Finance. Ukraine.

⁵ University of Customs and Finance. Ukraine.

Постановка проблеми. Підприємства ГРБ функціонують у середовищі невизначеності, що обумовлена глобалізацією, кризовими явищами, зміною споживчих пріоритетів та розвитком цифрових технологій. Окремого значення набуває проблема забезпечення сталого економічного розвитку підприємств ГРБ в сучасних умовах господарювання. ГРБ є важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує розвиток сфери гостинності та туризму, створює робочі місця, формує доходи бюджету та сприяє підвищенню рівня життя населення. Водночас підприємства ГРБ є надзвичайно чутливими до змін зовнішнього середовища, зокрема економічних криз. У зв'язку з цим постає необхідність формування ефективних механізмів управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ, які забезпечать їх адаптацію до змін, підвищення конкурентоспроможності та довгострокову стабільність функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку підприємств активно досліджується у сучасній економічній науці [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7 та ін.]. Концепція сталого розвитку сформувалася на основі ідей збалансованого поєднання економічного зростання, соціального розвитку та екологічної безпеки. Значний внесок у розвиток цієї концепції зробили зарубіжні дослідники, які розглядали сталий розвиток як основу довгострокового функціонування економічних систем [2; 3; 5; 7 та ін.]. У сфері ГРБ особлива увага приділяється питанням підвищення ефективності управління, розвитку сервісу, впровадження інновацій та забезпечення якості послуг. Дослідження показують, що сталий економічний розвиток підприємств ГРБ залежить від рівня їх адаптивності, інноваційності та здатності до стратегічного управління [1; 4; 5 та ін.]. Українські науковці акцентують увагу на необхідності формування ефективних механізмів управління підприємствами ГРБ [1; 4; 6 та ін.]. Однак питання комплексного управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ потребує подальшого дослідження.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ в сучасних умовах господарювання.

Основні результати дослідження. Сталий економічний розвиток підприємств ГРБ доцільно розглядати як процес забезпечення їх стабільного функціонування та зростання на основі ефективного використання ресурсів, підвищення якості послуг, впровадження інновацій тощо. Однією з ключових особливостей підприємств ГРБ є їх висока залежність від попиту, який формується під впливом доходів населення, туристичних потоків, сезонності та інших факторів. Це зумовлює необхідність гнучкого управління та швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури. Сталий розвиток підприємств ГРБ передбачає інтеграцію трьох ключових складових: економічної, соціальної та екологічної (табл. 1). Економічна складова включає забезпечення прибутковості, ефективності діяльності та фінансової стабільності. Соціальна складова пов'язана із задоволенням потреб клієнтів, розвитком персоналу та підвищенням якості послуг. Екологічна складова передбачає раціональне використання ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля та впровадження екологічних стандартів.

Таблиця 1. Основні фактори та складові сталого розвитку підприємств ГРБ

Фактор сталого розвитку	Характер впливу фактору сталого розвитку	Складова сталого розвитку	Зміст характеристика складової
Економічний	Формує фінансову стійкість	Економічна	Прибутковість, ефективність
Соціальний	Визначає якість сервісу	Соціальна	Якість обслуговування
Технологічний	Сприяє інноваціям		
Екологічний	Забезпечує відповідальність	Екологічна	Раціональне використання ресурсів
Маркетинговий	Впливає на попит		

Управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ є складним процесом, що потребує комплексного підходу та врахування багатьох факторів. Подальший розвиток концепції управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ пов'язаний із необхідністю формування ефективної системи стратегічного управління, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей функціонування підприємства ГРБ в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Така система повинна базуватися на принципах гнучкості, інноваційності, ресурсної ефективності та клієнтоорієнтованості. Одним із ключових напрямів управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ є впровадження інновацій (табл.2). Інновації виступають важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств ГРБ. Важливим аспектом є також управління якістю послуг, оскільки саме якість є ключовим фактором формування конкурентних переваг підприємств ГРБ. Одним із ключових елементів управління сталим економічним розвитком підприємства ГРБ є формування його стратегії, яка повинна враховувати як внутрішні ресурси, так і зовнішні фактори впливу. Стратегічне управління дозволяє визначити пріоритетні напрями розвитку, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність підприємства ГРБ (див. табл. 2).

Таблиця 2. Інноваційні та стратегічні напрями розвитку підприємств ГРБ

Інноваційні напрями розвитку	Результат від впровадження інноваційного напрямку	Стратегічні напрями розвитку	Зміст стратегічного напрямку
Цифровізація	Підвищення ефективності	Інноваційний	Впровадження нових технологій
		Маркетинговий	Розширення ринків
Автоматизація	Зниження витрат	Організаційний	Оптимізація структури
Онлайн-сервіси	Розширення клієнтської бази	Фінансовий	Підвищення прибутковості
		Екологічний	Раціональне використання ресурсів

Суттєвим аспектом управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ є оцінка економічної ефективності їх діяльності. Традиційні фінансові показники доповнюються показниками сталого економічного розвитку. Управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ також передбачає використання економіко-математичних моделей, які дозволяють оцінити вплив різних факторів на результати діяльності підприємства. Використання таких моделей дозволяє оцінити комплексний вплив різних факторів на розвиток підприємства ГРБ та визначити пріоритетні напрями його вдосконалення.

Важливим напрямом забезпечення сталого економічного розвитку є цифровізація діяльності підприємств ГРБ. Використання цифрових інструментів (CRM-системи, ERP-системи, онлайн-бронювання, аналітичні системи) дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати бізнес-процеси, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Не менш важливим є управління людськими ресурсами, оскільки персонал є ключовим елементом забезпечення якості послуг. Окремого значення набуває підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійних навичок та формування корпоративної культури.

Суттєвий вплив на сталий економічний розвиток підприємств ГРБ має маркетингова діяльність. При цьому значення набуває використання цифрового маркетингу (ефектом виступає зростання клієнтів), соціальних мереж (ефектом виступає підвищення впізнаваності), онлайн-платформ (ефектом виступає збільшення продажів) та інструментів просування (наприклад, ефектом від брендингу виступає формування лояльності).

Можна зазначити, що управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ є складним процесом, який потребує інтеграції стратегічного управління, інновацій, цифровізації, ефективного використання ресурсів та розвитку людського капіталу. Поглиблений аналіз управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ дозволяє визначити, що ефективність їх функціонування значною мірою залежить від здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Підприємства ГРБ стикаються з комплексом перешкод, які мають системний характер та потребують відповідного управлінського реагування. Управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ потребує системного підходу та інтеграції різних управлінських інструментів.

Одним із ключових бар'єрів сталого економічного розвитку є нестабільність попиту, яка обумовлена сезонністю, економічними коливаннями, змінами доходів населення та зовнішніми кризами. Для підприємств ГРБ характерна висока чутливість до змін туристичних потоків, що безпосередньо впливає на рівень завантаженості та доходів. У таких умовах важливим є формування гнучкої стратегії управління, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Важливим фактором, що стримує сталий економічний розвиток, є недостатній рівень цифровізації підприємств ГРБ. Незважаючи на активний розвиток інформаційних технологій, багато підприємств ГРБ не повною мірою використовують можливості цифрових інструментів для оптимізації діяльності та підвищення ефективності управління.

Все більшого значення набуває концепція «зеленого бізнесу». Не менш важливим є соціальний аспект сталого економічного розвитку, який включає забезпечення належних умов праці, підвищення рівня зайнятості, розвиток персоналу та формування позитивного іміджу підприємства. Підприємства ГРБ, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, мають вищий рівень довіри клієнтів та конкурентні переваги. Слід також враховувати, що сталий економічний розвиток підприємств ГРБ безпосередньо пов'язаний із розвитком туристичної інфраструктури та загальним станом економіки країни. У цьому контексті важливим є державне регулювання та підтримка сфери гостинності.

Розвиток підприємств ГРБ відбувається під впливом комплексної сукупності факторів, що формують нову парадигму їх функціонування. Сталий економічний розвиток підприємств ГРБ набуває не лише стратегічного, але й системоутворюючого значення. Йдеться не просто про досягнення короткострокових фінансових результатів, а про формування довгострокової моделі функціонування підприємства ГРБ, яка забезпечує його стабільність, адаптивність та здатність до розвитку в умовах невизначеності.

Важливим є формування ефективної системи управління ризиками. Підприємства ГРБ функціонують у середовищі підвищених ризиків, які можуть бути пов'язані з економічними кризами, змінами попиту, конкуренцією, кадровими проблемами та технологічними перешкодами. У цьому контексті необхідним є впровадження систем стратегічного планування, моніторингу ризиків та розробки антикризових заходів. Особливого значення набуває також питання формування конкурентних переваг підприємств. Конкуренція в ГРБ значною мірою базується на якості послуг, інноваційності, рівні сервісу та унікальності пропозиції. Підприємства, які здатні сформувати унікальну цінність для клієнтів, мають значно вищі шанси на досягнення сталого економічного розвитку. Не менш важливим є інституційне середовище функціонування підприємств. Державна політика, законодавче регулювання, податкова система, рівень розвитку інфраструктури та загальний стан економіки безпосередньо впливають на можливості розвитку підприємств ГРБ. У цьому контексті важливою є підтримка підприємництва, розвиток туристичної інфраструктури та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Отже, управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ є складним багаторівневим процесом, який потребує інтеграції стратегічного управління, цифрових технологій, інновацій, розвитку людського капіталу та врахування окремих факторів. Саме комплексний підхід до такого управління забезпечує формування довгострокової стійкості підприємств ГРБ та їх здатність ефективно функціонувати.

Подальший розвиток теоретичних підходів до управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ потребує звернення до концепцій стратегічного менеджменту, теорії стійкості (resilience theory), ресурсної теорії фірми (resource-based view) та концепції створення спільної цінності (shared value). Саме інтеграція цих підходів дозволяє сформувати комплексну модель

управління, яка відповідає перешкодам бізнес-середовища. Значення набуває концепція створення спільної цінності, яка передбачає поєднання економічних інтересів підприємства із соціальними потребами суспільства. Для підприємств ГРБ це означає не лише отримання прибутку, але й створення доданої вартості для клієнтів, працівників, місцевих громад тощо. Важливим інструментом реалізації цієї концепції є впровадження моделей сталого споживання, використання локальних ресурсів, підтримка місцевих виробників, розвиток гастрономічного туризму та підвищення якості послуг. У контексті управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ доцільно використовувати інтегровані моделі оцінки ефективності їх діяльності. Однією з таких моделей є модель збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка дозволяє оцінювати діяльність підприємства за чотирма ключовими напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та розвиток. Подальший розвиток теорії сталого управління пов'язаний із використанням економіко-математичних моделей, які дозволяють оцінити взаємозв'язок між ключовими факторами розвитку підприємства ГРБ. Побудовані моделі демонструють, що сталий економічний розвиток підприємств ГРБ формується під впливом декількох взаємопов'язаних факторів, які мають синергетичний ефект.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ потребує використання теоретичних підходів, інтеграції інновацій, цифровізації та стратегічного управління ресурсами.

Висновки. Сталий економічний розвиток підприємств ГРБ є необхідною умовою їх ефективного функціонування. Управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ передбачає інтеграцію окремих аспектів їх діяльності. Ключовими факторами сталого економічного розвитку підприємств ГРБ є інноваційність, цифровізація, ефективне управління ресурсами, розвиток персоналу та орієнтація на потреби клієнтів. Основними бар'єрами такого розвитку є нестабільність попиту, зростання конкуренції, кадрові проблеми та недостатній рівень цифровізації. Підвищення ефективності управління сталим економічним розвитком підприємств ГРБ можливе за рахунок впровадження інновацій, використання цифрових технологій, розвитку людського капіталу тощо.

Перспективами подальших досліджень є розробка моделей оцінки сталого економічного розвитку підприємств ГРБ.

1. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>.

2. O'Connor P., Esfandiar K., Hallak R. Resilience for hospitality and tourism enterprises: a review and directions for future research. *Tourism Analysis*. 2024. Vol. 30. №1. URL: <https://doi.org/10.3727/108354224X17209729214520>

3. Paudel D. Innovative Leadership and Entrepreneurial Mindset for Sustainable Business Development: Case Studies and Practical Application. Preprints. 2025, 2025070902. URL: <https://doi.org/10.20944/preprints202507.0902.v1>

4. Юдіна О. І., Климова Т. В. Критичний аналіз поняття «сталий економічний розвиток підприємства». Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7338>

5. Horng J. S., Liu C. H. S., Chou S. F., Tsai C. Y., Hu D. C. Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2018. Vol. 30, Iss. 1. P. 455–474. URL : <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0727>.
6. Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., Лояк Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. № 1 (15). 2025. С. 92–97. URL : [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)
7. Juliro, J., Gaspar, M., Tjahjono, B. The Social, Economic, and Environmental Dimensions of Hotel Sustainability: Role of Consumers. 2020. P. 187–204. IGI Global. URL : <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3628-5.CH013>

-
1. Petrolyuk, Yu., & Grebenyuk, N. (2024). Stalyi rozvytok yak stratehichna perevaha dlia pidprijemstva [Sustainable Development as a Strategic Advantage for the Enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 68. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>.
 2. O'Connor, P., Esfandiar, K., & Hallak, R. (2024) Resilience for hospitality and tourism enterprises: a review and directions for future research. *Tourism Analysis*, 30(1). Available at: <https://doi.org/10.3727/108354224X17209729214520>.
 3. Paudel, D. (2025). Innovative Leadership and Entrepreneurial Mindset for Sustainable Business Development: Case Studies and Practical Application. Preprints, 2025070902. Available at: <https://doi.org/10.20944/preprints202507.0902.v1>
 4. Yúdina, O. I., & Klymova, T. V. (2018). Krytychnyi analiz poniattia «stalyi ekonomichnyi rozvytok pidprijemstva». *Efektivna ekonomika*, 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7338>
 5. Horng, J. S., Liu, C. H. S., Chou, S. F., Tsai, C. Y., & Hu, D. C. (2018). Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 455–474. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2015-0727>.
 6. Karolop, O., Zahnybida, R., Veres, K., & Loiak, L. (2025). Stalyi rozvytok u hotelno-restorannomu ta turystychnomu biznesi: stratehichni pidkhody do zmeshennia ekolohichnoho slidu. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi poslug i kharchuvannia*, 1 (15), 92–97. Available at: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)
 7. Juliro, J., Gaspar, M., & Tjahjono, B. (2020). The Social, Economic, and Environmental Dimensions of Hotel Sustainability: Role of Consumers, 187–204. IGI Global. Available at: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3628-5.CH013>