

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: Впровадження елементів концепції сталого розвитку в закладі
індустрії гостинності (на прикладі готельно-ресторанного
комплексу «Avalon Palace»)

Виконала: студентка IV курсу, групи БР-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

ОПП «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

Юлія БУДНА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Роман ШЕРСТЮК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Ігор СТОЙКО

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Марія ЗЯЙЛИК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач
кафедрою

Роман ШЕРСТЮК

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Освітній ступінь бакалавр
Напрямок підготовки 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)
Спеціальність 241 готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Роман ШЕРСТЮК

«_____» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Будна Юлія Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Впровадження елементів концепції сталого розвитку в закладі індустрії гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»)

Керівник проекту (роботи) д.е.н., доцент Шерстюк Роман Петрович
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

Затверджені наказом по університету від «07» березня 2023 року №4/7-269

2. Термін подання студентом проекту (роботи) 15.06.2023 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) монографічні праці вітчизняних та зарубіжних вчених – економістів, матеріали науково – практичних конференцій, матеріали фінансової звітності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace», матеріали періодичних та спеціалізованих видань.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, переліку використаної літератури. У вступі обґрунтовано актуальність і значення теми. У першому розділі вивчено теоретичні аспекти визначення сталого розвитку. У другому розділі подана характеристика господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace». У третьому розділі проаналізовано можливості впровадження елементів сталого розвитку в діяльність готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace». У четвертому розділі розкрито безпека життєдіяльності та основи охорони праці у закладах готельно-ресторанного бізнесу. У висновках коротко викладено найвагоміші результати кваліфікаційної роботи бакалавра.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів) У роботі подано фото готельно-ресторанного комплексу, таблиці з показниками діяльності підприємства.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці та безпека життєдіяльності			

7. Дата видачі завдання

07.03.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	25.03.2023	
2	Аналітичний розділ	15.04.2023	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	10.05.2023	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	20.05.2023	
5	Висновки	01.06.2023	
6	Перелік використаних джерел	01.06.2023	
7	Анотації, вступ, зміст	10.06.2023	
8	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2023	

Студент _____

(підпис)

Юлія БУДНА _____

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи) _____

(підпис)

Роман ШЕРСТЮК _____

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему «Впровадження елементів концепції сталого розвитку в закладі індустрії гостинності (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace») виконана на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2023.

Дана кваліфікаційна робота присвячена впровадженню елементів концепції сталого розвитку в готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace». Метою дослідження є аналіз і оцінка застосування підходів сталого розвитку в галузі гостинності та визначення потенційних переваг та викликів при їх впровадженні.

В роботі проведено огляд літературних джерел і аналіз сучасних тенденцій у галузі сталого розвитку та індустрії гостинності. З'ясовано, що сталий розвиток у готельно-ресторанному секторі вимагає збалансованого підходу до економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності.

На основі дослідження виконано аналіз поточного стану та практик готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» у сфері сталого розвитку. З'ясовано, що комплекс має обмежений рівень інтеграції сталих практик, але виявлено потенціал для поліпшення та розширення.

Результати дослідження свідчать про потенціал і переваги впровадження сталих практик у готельно-ресторанний комплекс. Це може призвести до зменшення екологічного впливу, покращення ефективності використання ресурсів, залучення нових клієнтів та збільшення конкурентоспроможності комплексу.

Кваліфікаційна робота містить рекомендації щодо впровадження елементів концепції сталого розвитку в готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» на практичному рівні. Ці рекомендації можуть стати вихідною точкою

для подальшого покращення сталості комплексу та сприяння збалансованому розвитку галузі гостинності.

Ключові слова: сталий розвиток, готельно-ресторанний комплекс, екологічна сталість, енергоефективність, управління відходами, соціальна відповідальність, конкурентоспроможність, практики сталого розвитку, впровадження сталості, екологічний вплив, ресурсоощадність, соціально-економічні аспекти, індустрія гостинності, корпоративна соціальна відповідальність, ланцюжок формування цінності людських ресурсів, TBL.

ANNOTATION

The bachelor's qualification work on the topic «Introduction of elements of sustainable development conception in a hospitality industry establishment (hotel-restaurant complex “Avalon Palace” as a case study) » was performed to obtain the educational qualification level «bachelor» in the specialty 241 «Hotel and restaurant business». - Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Faculty of Economics and Management. - Ternopil, 2023.

This qualification work is devoted to the implementation of elements of the concept of sustainable development in the hotel and restaurant complex "Avalon Palace". The purpose of the study is to analyze and evaluate the application of sustainable development approaches in the field of hospitality and to identify potential benefits and challenges in their implementation.

The work includes a review of literary sources and an analysis of modern trends in the field of sustainable development and the hospitality industry. It was found that sustainable development in the hotel and restaurant sector requires a balanced approach to economic, social and environmental aspects of activity.

Based on the research, an analysis of the current state and practices of the hotel and restaurant complex "Avalon Palace" in the field of sustainable development was performed. It was found that the complex has a limited level of integration of sustainable practices, but the potential for improvement and expansion was revealed.

The results of the study indicate the potential and advantages of introducing sustainable practices into the hotel-restaurant complex. This can lead to reduced environmental impact, improved efficiency of resource use, attraction of new customers and increased competitiveness of the complex.

The qualification work contains recommendations on the implementation of elements of the concept of sustainable development in the hotel and restaurant complex "Avalon Palace" at a practical level. These recommendations can become a starting

point for further improving the sustainability of the complex and promoting the balanced development of the hospitality industry.

Key words: sustainable development, hotel and restaurant complex, environmental sustainability, energy efficiency, waste management, social responsibility, competitiveness, sustainable development practices, implementation of sustainability, environmental impact, resource saving, socio-economic aspects, hospitality industry, corporate social responsibility, chain of formation values of human resources, TBL.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	12
1.1. Поняття та ідеї сталого розвитку.....	12
1.2. Впровадження елементів сталого розвитку, як умова забезпечення конкурентоспроможності.....	20
1.3. Досвід використання підходу TBL при аналізі рівня досягнення сталого розвитку.....	29
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE» З МЕТОЮ ВИЯВЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	36
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace».....	36
2.2. Аналіз результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace».....	40
2.3. Дослідження ринку та розрахунок інтегральної оцінки конкурентів готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace».....	46
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE».....	58
3.1. Корпоративна соціальна відповідальність як важливий елемент вдосконалення сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace».....	58
3.2. Ланцюжок формування цінності людських ресурсів готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» у контексті досягнення сталого розвитку.....	64

3.3. Запровадження практики сталого розвитку TBL у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace"	69
Висновки до розділу 3.....	72
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	74
4.1. Охорона праці в готельно-ресторанному бізнесі.....	74
4.2. Пожежна безпека в готельно-ресторанному комплексі.....	75
Висновки до розділу 4.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
БІБЛІОГРАФІЯ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

У сучасному світі, де питання сталого розвитку стають все більш актуальними, готельно-ресторанні комплекси відіграють значну роль у формуванні екологічно свідомого та соціально відповідального бізнесу. Враховуючи зростаючу свідомість громадян та вимоги до збереження довкілля, концепція сталого розвитку стає необхідним елементом в діяльності готельно-ресторанних комплексів. Одним із таких комплексів, що активно працює у напрямку сталості, є "Avalon Place" у місті Тернопіль.

Мета цієї дипломної роботи полягає в дослідженні концепції сталого розвитку в готельно-ресторанному комплексі "Avalon Place" та визначенні його внеску у сталість, екологічну та соціальну відповідальність. Дана робота спрямована на аналіз різних аспектів сталого розвитку в готельно-ресторанному секторі, враховуючи принципи економічної ефективності, екологічної стійкості та соціальної відповідальності.

Одним з ключових елементів дослідження є аналіз впроваджених екологічних практик у готельно-ресторанний комплекс "Avalon Place". Враховуючи енергоефективність, ефективне управління водними ресурсами та використання сталих матеріалів, цей комплекс став прикладом сталої експлуатації, сприяючи збереженню природних ресурсів та зниженню викидів вуглекислого газу.

Крім того, розглянуто питання корпоративної соціальної відповідальності готельно-ресторанного комплексу "Avalon Place". Підтримка соціальних програм та співпраця з місцевою громадою вказують на важливість участі готелю в соціально-економічному розвитку місцевої спільноти.

Для досягнення поставленої мети проведено комплексне дослідження, включаючи аналіз науково-методичної літератури, вивчення існуючих практик сталого розвитку в готельно-ресторанній галузі, а також збір та аналіз первинної інформації відповідно до методології дослідження.

Очікується, що результати дослідження допоможуть підвищити рівень свідомості про важливість сталості та корпоративної соціальної відповідальності в готельно-ресторанному секторі. Робота має на меті стимулювання інтересу до розвитку сталого туризму та пропагандування найкращих практик у галузі, а також надання рекомендацій готельно-ресторанним комплексам щодо впровадження сталості в їхню діяльність.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Поняття та ідеї сталого розвитку

Використовуючи економічні підходи, ранні теоретики припускали, що політика захисту довкілля може також сприяти інноваціям і приносити прибуток. У 1920 році Артур Пігу зазначив, що наявність побічних, неоплачуваних послуг є бар'єром для досягнення рівноваги на ринку. У своїй роботі «Економіка добробуту» Пігу, на основі праці Альфреда Маршалла, розглядає витрати, покладені на інших, або вигоди, надані іншим, які не враховуються особою, яка створює ці витрати або вигоди — екстерналії. Пігу стверджував, що негативні зовнішні ефекти (накладені витрати) повинні компенсуватися податком, тоді як позитивні зовнішні ефекти повинні компенсуватися субсидіями. Ці зовнішні ефекти розглядаються як побічні ефекти трансакції, або витрати і вигоди, не враховані в ціні товару чи послуги. Для того, щоб виправити провал ринку, Пігу запропонував податок на ті види діяльності, які спричиняють негативні зовнішні ефекти, за ставкою, що дорівнює цим зовнішнім витратам. Завдяки стягненню цього збору, який називається податком Пігу, ринкова ціна буде більш точно відображати повні витрати та вигоди від діяльності.

У 30-тих роках ХХ століття А. Пігу ідентифікував різні економічні ролі, які виконує навколишнє природне середовище. Ці функції включали:

- суспільне споживання — природа надає ресурси і матеріали, які використовуються для задоволення потреб суспільства, наприклад, продукти харчування, матеріали для будівництва і т.д.;
- розміщення відходів — природа виконує функцію приймання та розкладання відходів, викидів та забруднень, що утворюються в результаті господарської діяльності, щоб зберегти якість довкілля;
- територіальна база для господарської діяльності економічних суб'єктів;

- природне середовище надає простори, де здійснюється господарська діяльність, така як сільське господарство, промисловість, туризм тощо;

- запас сировини — природні ресурси є джерелом сировини для виробництва різних продуктів і матеріалів, що необхідні для економіки (Pigou, A., 1920).

Виходячи з наукових напрацювань Артура Пігу, Майкла Портера і Клаас ван дер Лінде теоретично обґрунтували, що екологічне забруднення є ознакою неефективного використання ресурсів. Отже, виграшні можливості для довкілля та економіки можуть бути реалізовані за допомогою вдосконалень, які зменшують рівень викидів під час виробничих процесів. Вищезгадані автори стверджують, що конкурентні переваги залежать від інноваційної спроможності, отже, «стимулюючи інновації, суворе екологічне законодавство може фактично підвищити конкурентоспроможність» (Porter, M. E., & van der Linde, C., 1999, pp. 215-230).

Гіпотеза Портера стверджує, що правильно розроблена екологічна політика, яка використовує ринкові стимули, може сприяти впровадженню нових технологій та зменшенню виробничих відходів. Перевірка цієї теорії дала неоднозначні результати, але науковці загалом погоджуються, що розробка політики та державна підтримка є вирішальними елементами для успіху цих мотиваторів. Тим не менш, ринкові екологічні інструменти, як правило, сприймаються як більш «дружні до бізнесу», ніж традиційна командно-адміністративна політика (Cooper, P. J., & Vargas, M., 2004).

Розуміння обмеженості природних ресурсів відповідає також і нашим власним інтересам. По-справжньому раціональне і «ефективне управління вимагає, щоб нація враховувала і захищала навколишнє середовище і природні ресурси, від яких залежить її нинішній і майбутній розвиток. Будь-який інший підхід приречений на поразку. Таким чином, зв'язок між навколишнім середовищем і розвитком є вагомим аргументом на користь захисту довкілля: «освічений власний інтерес» (Dernbach, J. C., 2003, pp. 247-285).

Ця невід'ємна взаємозалежність між довгостроковою стабільністю

довкілля та економікою є основою сфери сталого розвитку. Подібно до взаємовигідної гіпотези Портера про те, що компроміс не є обов'язковим, політика сталого розвитку спрямована на усунення джерел деградації довкілля, а не лише симптомів, водночас забезпечуючи можливості та створюючи стимули для економічного розвитку (Porter, M. E., & van der Linde, C., 1999, pp.215-230).

Крім цього, важливо відзначити теорію Хікса-Ліндаля, яка стверджує, що максимальний сукупний дохід може бути досягнутий лише за умови ефективного використання обмежених ресурсів та збереження капіталу, який використовується для його створення. Ця концепція підтримує використання екологічної, природоохоронної, енерго- та ресурсозберігаючої технологій, які включають такі елементи, як видобування та переробка сировини, виробництво високоякісних, екологічно безпечних товарів, а також мінімізацію відходів та негативного впливу на навколишнє середовище (Hicks, J.R., 1946).

Для демографів питання меж зростання є добре вивченою темою, принаймні в тому, що стосується зростання населення, і сягає своїм корінням робіт політичного економіста Т. Р. Мальтуса (1766-1834). Після публікації дослідження Римського клубу «Межі зростання» у 1972 році, термін «межі зростання» почав застосовуватися для вираження ідей, які стосуються як зростання населення, так і економічного зростання. Він використовується для опису збільшення чисельності населення і відповідного зростання використання ресурсів на кожну людину, що в свою чергу впливає на загальні темпи споживання біоресурсів. Цикл використання ресурсів починається з експлуатації природних джерел, таких як шахти, свердловини, ліси та пасовища, проходить через процеси перетворення у виробництві і споживанні в економіці, а потім повертається у вигляді відходів до атмосфери, літосфери та гідросфери.

Межі зростання означають межі здатності екосистеми поглинати відходи та поповнювати запаси сировини для підтримки економіки (дві популяції дисипативних структур). Економіка є підсистемою більшої екосистеми, а остання є обмеженою, невідновлюваною і, з точки зору матеріалів, закритою. Хоча екосистема є відкритою по відношенню до сонячної енергії, цей сонячний

потік також не збільшується. Тому в біофізичному сенсі існують чіткі межі для зростання підсистеми.

Складність у сприйнятті цього полягає в тому, що ці межі не сприймаються як жорсткий бар'єр, натомість вони схожі на обмеження, накладені бюджетом, який дозволяє брати позики в майбутньому або відкладати витрати на утримання та амортизацію. Хоча обмеження зростання зрештою є фізичними та біологічними за своїм походженням, суспільство відчуває їх економічні наслідки задовго до того, як воно зазнає абсолютного фізичного краху.

Завдання політики полягає в тому, щоб виразити ці межі в економічних термінах та інституціоналізувати їх у процесі прийняття рішень. Суспільство повинно володіти інформацією не лише про те, які масштаби економіки та обсяги виробництва призведуть до остаточного руйнування екосистеми, але й про те, коли деструктивні зміни в екосистемі, яких вимагає зростаючий обсяг виробництва, починають коштувати більше з точки зору принесених у жертву природних ресурсів, ніж приносять користь іншим у вигляді додаткового виробітку. Іншими словами, потрібно міркувати з точки зору оптимального масштабу економічної підсистеми (двох популяцій) по відношенню до всієї екосистеми. За межами цієї оптимальної точки подальше зростання стає в кінцевому рахунку неекономічним. Як висновок, групою вчених було запропоновано альтернативу у вигляді «стійкого стану економіки».

Дослідження Римського клубу «Межі зростання» викликало значний інтерес та стало підґрунтям для подальшого дослідження в галузі сталого розвитку. Його вплив полягає в тому, що воно підкреслило необхідність раціонального підходу до розвитку, з урахуванням обмежень ресурсів та збереження екологічної стійкості (Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J. and Behrens W.W., 1972, 205 p.)

Сталий розвиток обрав екологічну (тобто наукову) концепцію як модель і точку легітимації. Тобто, «наука» і «світ природи» розглядаються як такі, що «знаходяться поза межами людського досвіду» і, таким чином, є «об'єктивними точками відліку». Сталий розвиток — це пошук згоди, переконання в те, що

завдяки вдосконаленню науки вдасться краще впоратися з суперечностями розвитку. У цій концепції сталий розвиток є оновленням модернізму, заснованого на західних наукових моделях.

Більш критичний погляд Майкла Редкліфта на сталий розвиток розглядає «науку як частину проблеми, а також її рішення». Він стверджує, що економічне зростання не є ні неминучим, ні стійким, оскільки воно підживлює дискурс «необхідності» збільшення залежності від вуглеводнів, які зменшуються.

Екологічна економіка розширила неокласичну економіку, включивши в неї розрахунок у грошовому вираженні впливу на навколишнє середовище. Однак сама модель продовжує мати ці проблеми:

- грошові показники відображають лише мінову вартість, а не споживчу вартість. Тобто, вони відображають ціну, а не цінність. Еколого-економічні розрахунки не враховують, як реальні люди в реальному світі використовують і цінують навколишнє середовище;

- модель не визнає культурний контекст власної парадигми. Природа є відображенням нашої системи цінностей і наших зобов'язань перед певним соціальним порядком. Розрахунок екологічних витрат і «ціни» природи є культурно обумовленим і не обов'язково може бути застосований у контексті не західних країн;

- модель базується на західному погляді на людську природу і соціальні відносини. У західному розумінні людська взаємодія розглядається як пошук корисності. Таким чином, економічні моделі максимізації корисності можуть не застосовуватися в інших контекстах. Модель не визнає, що людська поведінка і визначення є культурно зумовленими.

Таким чином, екологічна стійкість включатиме соціальну стійкість в її оцінці інших культурних контекстів. З іншого боку, наголошує Редкліфт, люди повинні вийти за межі твердження, що проблеми є соціально сконструйованими, і зіткнутися з реальністю, що існують реальні, зовнішні обмеження для зростання. Він виступає за пошук «третього погляду», в якому люди беруть на себе відповідальність за наслідки своїх дій, визнають релятивізм своїх цінностей

і політичних інструментів, а також «досліджують нашу потребу змінити основні соціальні зобов'язання» (Redclift MR., 1993, pp. 7– 19)

Отож, розвиток уявлень про сталий розвиток можна спостерігати, розглядаючи наступні визначення, в яких під цим терміном розуміються різні концепції та підходи:

- ситуацію, коли вектор розвитку постійно зростає. Можна сформулювати потрібні умови (для сталого розвитку) як наявність запасу природного капіталу (1988 р.);

- підтримку росту загального рівня економіки, що визначається як рівень економічного благополуччя на одну людину (1989 р.);

- рівень споживання, що може залишатись незмінним протягом тривалого часу, без негативного впливу на основні фонди (1991 р.);

- комплекс дій, які покращать життя людини та залишать його на досягнутому рівні (1995 р.);

- процес управління соціальними потребами без зниження якості соціальних механізмів забезпечення рівня життя (1997 р.);

- раціональний підхід до економічної політики, що показує повагу до майбутніх поколінь, додаючи екологічний аспект до процесу прийняття рішень, та націлений на постійне збільшення участі всіх зацікавлених сторін (2000 р.) (Зінько Ю., Рутинський М., Кудла Н., 2008, 60 с).

У 1987 році Комісія Брунтланда опублікувала звіт «Наше спільне майбутнє», намагаючись пов'язати питання економічного розвитку та екологічної стабільності. У цьому звіті міститься часто цитоване визначення сталого розвитку як «розвитку, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби». Хоча ця концепція сталого розвитку є дещо розмитою, вона має на меті підтримувати економічний розвиток і прогрес, захищаючи при цьому довгострокову цінність довкілля. Вона «забезпечує основу для інтеграції екологічної політики і стратегій розвитку» (United Nations General Assembly, 1987).

Сталий розвиток та ООН.

Перша всесвітня конференція, організована Організацією Об'єднаних Націй з проблем навколишнього середовища, відбулася у 1972 році в Стокгольмі і стала переломною подією, оскільки поставила навколишнє середовище на передній план. Учасники конференції затвердили принципи раціонального використання природних ресурсів, уключаючи Стокгольмську декларацію та План дій з охорони навколишнього середовища людини, а також прийняли кілька резолюцій.

Стокгольмська декларація, що містила 26 принципів, надала пріоритетну вагу екологічним проблемам серед міжнародних викликів. Ця декларація сприяла встановленню діалогу між промислово розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, стосовно зв'язку між економічним зростанням, забрудненням повітря, води та океанів, а також благополуччям людей у всьому світі (Brisman A., 2011).

План дій містив три основні категорії:

- Програма глобальної екологічної оцінки (план спостереження);
- Діяльність з управління навколишнім середовищем;
- Міжнародні заходи з підтримки діяльності з оцінки та управління, що здійснюються на національному та міжнародному рівнях.

Крім того, ці категорії були розбиті на 109 рекомендацій.

Одним з головних результатів Стокгольмської конференції стало створення Програми ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП).

Конференція Організації Об'єднаних Націй з навколишнього середовища і розвитку (ЮНСЕД), також відома як «Саміт Землі», відбулася в Ріо-де-Жанейро, Бразилія, 3-14 червня 1992 року. Ця глобальна конференція, проведена з нагоди 20-ї річниці першої Конференції з проблем навколишнього середовища в Стокгольмі, зібрала політичних лідерів, дипломатів, науковців, представників засобів масової інформації та неурядових організацій (НУО) з 179 країн світу для того, щоб зосередити увагу на впливі соціально-економічної діяльності людини на навколишнє середовище. Одночасно в Ріо-де-Жанейро відбувся «Глобальний

форум» НУО, який зібрав безпрецедентну кількість представників НУО, які представили власне бачення майбутнього світу в контексті екології та соціально-економічного розвитку.

Конференція в Ріо-де-Жанейро підкреслила, наскільки різні соціальні, економічні та екологічні фактори взаємозалежні і розвиваються разом, і як успіх в одному секторі вимагає дій в інших секторах, щоб бути стійким протягом тривалого часу. Основною метою «Саміту Землі» в Ріо-де-Жанейро була розробка широкого порядку денного і нового плану міжнародних дій з питань навколишнього середовища і розвитку, який би допоміг спрямовувати міжнародне співробітництво і політику розвитку в ХХІ столітті.

«Саміт Землі» дійшов висновку, що концепція сталого розвитку є досяжною метою для всіх людей світу, незалежно від того, на якому рівні вони перебувають — місцевому, національному, регіональному чи міжнародному. Вона також визнала, що інтеграція та збалансування економічних, соціальних та екологічних проблем при задоволенні наших потреб є життєво важливою для підтримки життя людей на планеті і що такий інтегрований підхід є можливим. Учасники конференції також визнали, що інтеграція та збалансування економічних, соціальних та екологічних аспектів вимагає нового сприйняття того, як ми виробляємо і споживаємо, як ми живемо і працюємо, і як ми приймаємо рішення. Ця концепція була революційною для свого часу і викликала жваву дискусію всередині урядів, а також між урядами та їхніми громадянами про те, як забезпечити сталість для розвитку.

Одним з головних результатів Конференції ЮНСЕД став «Порядок денний на ХХІ століття» — смілива програма дій, що закликає до нових стратегій інвестування в майбутнє для досягнення загального сталого розвитку в 21-му столітті. Її рекомендації варіюються від нових методів освіти до нових способів збереження природних ресурсів і нових способів участі у сталій економіці.

«Саміт Землі» мав багато великих досягнень: Декларація Ріо-де-Жанейро та її 27 універсальних принципів, Рамкова конвенція ООН про зміну клімату (РКЗК ООН), Конвенція про біологічне різноманіття, Декларація про принципи

управління лісовим господарством. «Саміт Землі» також призвів до створення Комісії зі сталого розвитку, проведення першої всесвітньої конференції зі сталого розвитку малих острівних держав, що розвиваються в 1994 році (United Nations Conference on the Human Environment, (1992).

У 2015 році, на тривалому саміті з питань сталого розвитку, більш ніж 150 світових лідерів зібралися в штаб-квартирі Організації Об'єднаних Націй у Нью-Йорку, щоб офіційно схвалити новий амбітний порядок денний щодо сталого розвитку.

Цей новий план, відомий як «Перетворення нашого світу: Порядок денний сталого розвитку до 2030 року», включає декларацію, 17 цілей сталого розвитку (додаток А) та 169 завдань.

Головна мета цього плану полягає в пошуку нових шляхів для поліпшення якості життя людей по всьому світу, усунення бідності, сприяння процвітання та добробуту для всіх, а також захисту навколишнього середовища та боротьбі зі зміною клімату (United Nations, 2015).

Через два місяці після цього, на Паризькій конференції з питань зміни клімату 2015 року, також відомій як COP21, було укладено Паризьку угоду, яку підписали та ратифікували 187 сторін.

1.2. Впровадження елементів сталого розвитку, як умова забезпечення конкурентоспроможності.

Готельно-ресторанна галузь є невід'ємною складовою туристичної індустрії, яка, з одного боку, має негативний вплив на навколишнє середовище, а з іншого боку, має потенціал внести суттєвий внесок у зменшення цього впливу. Зростаюча екологічна свідомість, зближення бізнесу та екологічних проблем, а також інші трансформації, такі як діджиталізація, за останні двадцять років, підкреслюють необхідність підвищення ефективності та результативності готелів (Pereira, V., Silva, G.M., Dias, Á., 2021).

Охорона навколишнього середовища та вирішення ключових екологічних проблем стають все більш важливими факторами в готельному бізнесі та впливають на конкурентоспроможність готелів на ринку, при цьому ключовим питанням є їх здатність ефективно управляти екологічними показниками. На надзвичайно конкурентному ринку сталий розвиток є перевагою, а успіх готелю залежить від безпечного та привабливого навколишнього середовища.

Туристи та гості готелів позитивно ставляться до «зелених» готельних практик, які в літературі часто називають «зеленою гостинністю» (Fuentes-Moraleda, L., Lafuente-Ibáñez, C., Muñoz-Mazón, A., Villacé-Molinero, T., 2019).

Крім того, включення сталих практик у стратегії готелів є одним із ключових механізмів розвитку конкурентоспроможного бізнесу. Прихильність до екологічно сталого розвитку та якість послуг мають значний позитивний вплив на ефективність роботи готелю (Tarí, J.J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J.F., 2010, pp. 500–510).

Готелі, які проактивно застосовують екологічно сталий бізнес, досягають високого рівня економічних показників, а також позитивного взаємозв'язку між екологічним менеджментом та загальними показниками діяльності компанії. Багато досліджень підкреслюють позитивний вплив екологічно сталого бізнесу на стійкий імідж компанії та на її фінансові показники (Mercade Mele, P., Molina Gomez, J., Garay, L., 2019; Klassen, R.D., McLaughlin, C.P., 1996, pp. 1199–1214).

Популяризація сталих практик в управлінні готелями особливо важлива в тих країнах, де природоохоронне законодавство менш суворе, ніж, наприклад, в Європейському Союзі та деяких екологічно свідомих країнах, оскільки включення сталих практик в готельну індустрію може принести значну користь навколишньому середовищу.

Кліматичні зміни вимагають більш сталих цілей туризму, серед яких особливо важливим є економія таких ресурсів, як вода та енергія. Ще однією екологічною проблемою є проблема парникових газів, за оцінками, на туризм припадає 8 % їх викидів. Великі готелі залишають значний вуглецевий слід, і,

таким чином, однією з цілей сталого розвитку готелів є успішне зменшення вуглецевого сліду. Останнім часом з'явилося чимало публікацій про використання енергії та води в готелях на основі тематичних досліджень, але жодне дослідження досі не висвітлювало питання сталості готелів в Україні з точки зору сталого готельного бізнесу. Таким чином, екологічні аспекти готельного бізнесу необхідно розглядати як специфічний процес, що вимагає міждисциплінарного аналізу. Прихильність до цих питань також вимагає аналізу того, як успішно впроваджувати екологічно сталий бізнес у готелях.

Дослідження, які аналізували взаємозв'язок між навколишнім середовищем та ефективністю роботи готелю, використовували різні змінні: від практики, ініціативи, технологій та систем екологічного менеджменту до аналізу конкретних позитивних і негативних впливів діяльності готелю на навколишнє середовище, а також викидів. Згідно з цими дослідженнями, управління результативністю вимагає застосування певних елементів, інструментів, показників, прийомів і методів, на основі яких менеджери мають можливість визначати, досягати і підвищувати ефективність використання ресурсів і можливостей компанії.

Управління ефективністю компанії означає управління всіма показниками діяльності компанії на організаційному рівні, включаючи результати діяльності окремих осіб (співробітників). Найважливіші цілі та значення управління ефективністю діяльності готелю відображаються у підвищенні ефективності використання ресурсів та соціальної відповідальності готелю, безперервному розвитку всіх співробітників, а також у задоволенні очікувань і задоволеності споживачів та всіх інших зацікавлених сторін (постачальників, стратегічних партнерів, громади тощо). Отже, численні дослідження показали, що існує позитивний вплив екологічного менеджменту на показники діяльності готельних підприємств.

Екологічні показники та їх значення ґрунтуються на бізнес-стратегії готелю, в якій акцент робиться на результатах, щоб захистити навколишнє середовище в довгостроковій перспективі. Ці показники формують основу

корпоративної відповідальності та сталого бізнесу готельної компанії з метою покращення екологічних, економічних та соціальних показників готелю. Таким чином, раціональний прояв сталості пов'язаний через екологічні та соціальні вимоги, які сприяють реалізації позитивних економічних результатів.

Екологічна результативність компанії включає в себе екологічну ефективність та результативність усіх видів діяльності та заходів з охорони навколишнього середовища, що застосовуються на підприємстві.

Екологічна результативність — це досягнуті екологічні ефекти відповідно до запланованих (цільових) екологічних заходів, програм, дій та інших екологічних ініціатив. Екологічна ефективність також вказує на те, чи правильний вибір екологічних заходів та діяльності був застосований для покращення екологічних показників.

З іншого боку, екологічна ефективність — це, по суті, всі зусилля компанії, спрямовані на реалізацію природоохоронних заходів і досягнення найкращих екологічних ефектів з якомога меншим обсягом вкладених ресурсів. Іншими словами, екологічна ефективність — це досягнуті екологічні ефекти по відношенню до інвестицій, спрямованих на реалізацію природоохоронних заходів.

Велика кількість авторів, окрім кращих фінансових показників, зазначають про кращу конкурентоспроможність, корпоративний імідж, більш ефективний маркетинг, підвищення вартості бренду, більшу довіру з боку туристів, що суттєво впливає на покращення всіх показників діяльності готелів, сприяє кращому просуванню та більшому завантаженню потужностей, що, в цілому, сприяє розвитку готелів та досягненню ними лідируючих позицій в індустрії гостинності.

Сталий розвиток, який залежить від конкретних умов і є онтологічно відкритим, зазвичай інтерпретується через три складові: соціальну, економічну та екологічну (рис. 1.1).



Рисунок 1.16 Складові сталого розвитку

Мета сталого розвитку готелів відображається у впровадженні довгострокової стійкої операційної діяльності з метою мінімізації негативного впливу готелів, захисту та збереження навколишнього середовища і, таким чином, досягнення вигод для всієї громади, в тому числі економічних. Екологічні характеристики, такі як диверсифікація конкурентів, та організаційні характеристики, такі як розмір, приналежність до групи, зірковість та наявність сертифікату ISO, можуть мати вплив на ефективність роботи готелю. Найважливіші переваги екологічно сталого готельного бізнесу базуються на:

- зменшення операційних витрат та ефективність контролю витрат;
- додатковий дохід за рахунок зниження витрат;
- підвищення довгострокової фінансової стабільності;
- підвищення рівня задоволеності споживачів;
- підвищення репутації бренду та створення кращого іміджу (позитивний PR);
- довгострокова здатність залишатися в бізнесі та приносити прибуток;
- зменшення негативного впливу та збереження навколишнього середовища.

З іншого боку, як уже зазначалося, застосування екологічно сталого бізнесу також приносить фінансові вигоди всім готелям, такі як зниження операційних витрат, особливо енергетичних, через велику кількість енергоспоживання і, відповідно, витрат, їх ефективний моніторинг, більш ефективно ведення операційної діяльності тощо.

Для того, щоб оцінити результативність та виконання індикаторів екологічної сталості готелю, необхідно провести оцінку впливу готельного бізнесу на навколишнє середовище, яка включає:

- огляд стану готелю;
- використання сучасних технологій;
- аналіз та оцінку ініціатив, спрямованих на підвищення відповідальності та охорону навколишнього середовища.

Крім того, необхідно розробити комплекс заходів, які дозволять здійснювати постійний моніторинг екологічних показників. Велика кількість авторів досліджували екологічні показники діяльності готельних підприємств. Частина цих досліджень стосувалася операційної діяльності готелів, а також моделей використання ресурсів і показників з акцентом на вплив управління енергією та водою на результати діяльності компанії. Деякі автори зосередилися на аналізі екологічних показників енергоефективності готелів, їх індикаторів та скорочення викидів CO₂.

На ефективність діяльності готелю значною мірою впливають системи

управління якістю та стандарти у вирішенні ключових екологічних питань. Щоб допомогти готелям удосконалити власний підхід до захисту довкілля та сприяти екологічній стійкості, можна скористатися настановами стандарту ISO 14031 для оцінки діяльності та результативності у сфері охорони навколишнього середовища. Використання цих інструментів дозволяє мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, контролювати окремі впливи на довкілля, а також полегшити визначення цілей, яких необхідно досягти за допомогою систематичного та стратегічного підходу до екологічно сталого бізнесу.

Цей міжнародний стандарт не встановлює рівні екологічних показників, але його мета спрямована виключно на покращення підходу компанії до оцінки екологічних показників (EPE). Це також включає в себе прихильність до гармонізації процесів з існуючими законодавчими та іншими вимогами, запобігання забрудненню та постійне поліпшення відносин готелю з навколишнім середовищем.

В рамках оцінки екологічної ефективності відповідно до стандарту ISO 14031 розрізняють два типи показників:

- індикатори стану навколишнього середовища (ESI);
- показники екологічної ефективності (EPI), що складаються з показників операційної ефективності (OPI) та показників ефективності управління (MPI).

Коли йдеться про результати впровадження всього екологічного менеджменту на підприємстві, що підлягає перевірці, необхідно враховувати всі вищезазначені основні групи показників (ESI, OPI, MPI).

Показники операційної діяльності відображають безпосередній вплив готелю на навколишнє середовище та результати, досягнуті завдяки застосуванню системи екологічного менеджменту, а саме екологічні ефекти, які надають всю необхідну інформацію про екологічну діяльність підприємства. До цієї групи індикаторів належать показники, що відображають споживання сировини, енергії, води, використання відновлюваних джерел енергії, викиди шкідливих і небезпечних речовин, відходи тощо.

Індикатори результативності менеджменту показують успіх керівництва у впровадженні екологічних систем, програм і заходів, ефективність системного контролю, розподіл відповідальності, інвестиції, фінансові результати, залучення працівників, безпеку на робочому місці та для споживачів, внутрішню та зовнішню комунікацію тощо. Тобто ці індикатори мають на меті надати всю необхідну інформацію про те, як готель використовує конкретні види діяльності, щоб зробити свій внесок в екологічну результативність бізнесу.

Індикатори стану довкілля пов'язані з якістю довкілля на місцевому рівні та охопленням глобальних заходів і цілей захисту довкілля, таких як скорочення споживання ресурсів, викидів парникових газів тощо. Ці індикатори показують якість навколишнього середовища по відношенню до окремих елементів довкілля, таких як повітря, вода, земля, біорізноманіття, а також ступінь впливу компанії на цю категорію.

Вимірювання результативності з точки зору готелю є непростим завданням. Кожен готель для себе повинен, відповідно до свого розміру, розташування та бізнес-стратегії, встановити процес планування для визначення тих екологічних аспектів і видів діяльності, які матимуть значний вплив на навколишнє середовище, відповідно до специфіки та особливостей його операційної діяльності та навколишнього середовища через вплив на екологічні показники готелю. Кожен окремий вид діяльності може бути гнучким в тій мірі, в якій це необхідно для пристосування бізнесу до екологічно сталого розвитку та навколишнього середовища, в якому розташований готель.

Для того, щоб більш ефективно вимірювати показники ефективності та екологічної стійкості, необхідно:

- чітко визначити цілі в рамках системи екологічного менеджменту;
- оцінити потенційні негативні впливи готельного бізнесу на навколишнє середовище та визначити заходи щодо їх усунення;
- визначити критерії та показники, які повинні бути досягнуті відповідно до екологічно сталого бізнесу готелю;
- постійно звітувати про досягнуті цілі екологічної сталості в бізнесі.

Вимірювання результативності екологічної сталості слід починати з попередньо визначених показників, таких як споживання води, електроенергії, миючих засобів, кількість ініціатив готелю щодо запобігання забрудненню, кількість працівників, які беруть участь у програмах з охорони навколишнього середовища, витрати, пов'язані з екологічними аспектами процесу реалізації природоохоронних заходів, спосіб поводження з відходами і т.д.

На цій основі можна здійснювати моніторинг заходів, які реалізуються в напрямку екологічної сталості, і на цій основі уможливити комерціалізацію готельної пропозиції, а саме готельних послуг та продуктів. Дотримуючись екологічних тенденцій, беручи до уваги витрати за рахунок більш ефективного споживання енергії, води, управління відходами та їх переробки, в готелях можна проводити тестування ефективності, яке перевіряє, чи дійсно досягається все очікуване на основі визначених показників впливу на навколишнє середовище.

Результати вимірювання ефективності, представлені в таблиці 1.1, підтверджуються емпіричними дослідженнями, які підкреслюють сильну спрямованість на економічні показники, що ґрунтуються на прибутковості. Однак, також спостерігається зростаюча потреба у досягненні нематеріальних цінностей. В цьому контексті все більшу увагу приділяють навчанню співробітників щодо важливості екологічної діяльності готельного підприємства та позитивного впливу на навколишнє середовище. Більші значення надаються підвищенню обізнаності не тільки серед співробітників, але й серед гостей.

Слід зазначити, що з метою застосування індикаторів було опубліковано багато посібників, які містять інструкції щодо того, які індикатори слід застосовувати на підприємстві та як збирати необхідні дані на основі цих індикаторів. Всесвітня туристична організація запропонувала набір індикаторів, наприклад, для енергоефективності, споживання та якості води, які стосуються туристичного напрямку, але також використовуються в туристичних компаніях, включаючи готелі, оскільки вони є невід'ємною частиною дестинації (Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook, 2004).

Вимірювання показників екологічної стійкості в готелях

Екологічні показники	Соціальна ефективність	Економічні показники
Середнє споживання води та електроенергії за рік	Відсоток працівників за статтю та віком	Повернення гостей до готелю
Відсоток середньорічної економії витрат від інвестицій у водо- та електрозбереження	Інвестиції у навчання та розвиток співробітників на щорічній основі	Середня тривалість перебування
Відсоток середньорічної економії коштів від переробки відходів	Структура поставок від місцевих постачальників	Середня заповнюваність за сезонами
Відсоток зростання інвестицій в екологію та розвиток послуг у цьому напрямі на річному рівні	Середній коефіцієнт плинності кадрів	Середня ціна за номер за сезон
		Дохід на номер

*Примітка: сформовано за (Yenidogan, A.; Gurcaylilar-Yenidogan, T.; Tetik, N. 2016, pp. 47–60).

1.3. Досвід використання підходу TBL при аналізі рівня досягнення сталого розвитку.

Концепція «потрійного результату» (TBL) сталого розвитку спонукає фірму змістити фокус уваги з короткострокових прибутків на довгострокові екологічні, соціальні та економічні показники діяльності фірми.

Дослідження припускає, що цей перехід до практики сталого розвитку туризму, подорожей і відпочинку може призвести до «конкурентної синергії» для підприємств гостинності. Термін «конкурентна синергія» використовується для опису явища, коли очікувані вигоди (наприклад, зниження витрат на електроенергію) від зосередження на сталому розвитку поєднуються з неочікуваними вигодами (наприклад, підвищенням задоволеності працівників роботою), що робить готельні підприємства більш конкурентоспроможними.

Цю синергію можна описати як «резонансну гармоніку» через численні отримані переваги, які не були частиною початкової мотивації для залучення до сталого розвитку.

У той час як туристична література швидко стала орієнтуватися на сталий розвиток, у сфері гостинності ця тема розглядалася поодинокими академічними дослідженнями, хоча індустрія гостинності вже давно практикує такі форми екологічності, як водо- та енергозбереження. Небажання систематично вивчати та впроваджувати сталий розвиток в індустрію гостинності може бути наслідком застарілої думки про те, що сталий розвиток не сприяє підвищенню економічних показників індустрії.

Як наслідок, література з гостинності лише нещодавно почала документувати та емпірично досліджувати важливість практики сталого розвитку в індустрії гостинності.

Більшість статей у літературі з гостинності, присвячених питанням сталого розвитку, здебільшого зосереджені на впливі індустрії на навколишнє середовище та пов'язаних з цим наслідках для:

- зменшення операційних витрат, пов'язаних з енергією, відходами та водою;
- маркетингу, орієнтованого на споживачів, які занепокоєні впливом на навколишнє середовище.

Хоча в цих статтях підкреслюється значний вплив індустрії гостинності на навколишнє середовище і пов'язана з цим необхідність «зеленого» розвитку» з економічних і корпоративних іміджевих міркувань, було проведено мало досліджень сукупних переваг практики сталого розвитку за потрійним результатом діяльності (TBL) (економічна, екологічна та соціокультурна сталість).

Концепція сталого розвитку TBL переносить увагу фірми від зосередження виключно на економічних результатах і короткострокових прибутках до ширшого фокусу на екологічній, економічній і соціально-культурній сталості її бізнес-практики. Важливо зазначити, що концепції корпоративної соціальної

відповідальності (КСВ), корпоративної відповідальності (КВ) та TBL не є взаємовиключними і в деяких випадках перетинаються. Однак існує достатньо доказів того, що терміни КСВ, КС, сталий розвиток і зелені практики використовуються в галузі досить неоднозначно і що вони не завжди охоплюють три категорії, пов'язані з TBL (екологічна, соціальна та економічна сталість).

Основна перевага концепції потрійного результату діяльності полягає в тому, що вона конкретизує пріоритетні напрямки сталого розвитку, в той час як КСВ та КВ дозволяють компаніям самостійно вирішувати на яких сферах зосереджувати свої зусилля в рамках екологічного ведення бізнесу. Далі в роботі розглядається як застосування принципів сталого розвитку в рамках TBL насправді має синергетичний вплив на конкурентоспроможність завдяки багатьом дотичним результатам. Ця підвищена конкурентоспроможність є продуктом очікуваної економії операційних витрат, отриманої завдяки практиці сталого розвитку туризму, а також додаткових непередбачуваних переваг, таких як підвищення привабливості фірми як сталого підприємства та вища якість обслуговування гостей.

Основна перевага концепції потрійного результату діяльності полягає в тому, що вона конкретизує пріоритетні напрямки сталого розвитку, в той час як КСВ та КВ дозволяють компаніям самостійно вирішувати на яких сферах зосереджувати свої зусилля в рамках екологічного ведення бізнесу.

Концепція «потрійного результату» (TBL) була вперше розроблена Елкінгтоном у спробі розширити фокус уваги бізнесу, включивши в нього соціальний та екологічний вплив на додаток до економічних прибутків. Елкінгтон описує стійкість TBL наступним чином: «Зосередження корпорацій не лише на економічній цінності, яку вони створюють, але й на екологічній та соціальній цінності, яку вони створюють — і руйнують. У найвужчому розумінні, TBL використовується як основа для вимірювання та звітування про корпоративну діяльність за економічними, соціальними та екологічними параметрами. У широкому розумінні цей термін використовується для охоплення всього набору цінностей, питань і процесів, які компанії повинні

вирішувати, щоб мінімізувати будь-яку шкоду від своєї діяльності та створювати економічні, соціальні та екологічні цінності» (Elkington J., 1997).

У туристичній літературі сталий розвиток туризму став керівною парадигмою для сталого розвитку туризму через його акцент на максимізації позитивного екологічного, соціокультурного та економічного впливу туризму з одночасною мінімізацією негативних наслідків. Крім того, Дуайєр та Стоддарт пов'язують багато фінансових переваг із практикою сталого розвитку TBL, які можна екстраполювати на індустрію гостинності.

Тіррелл підсумовує їх як «ефективність і економію витрат, поліпшення позиціонування на ринку, кращі відносини із зацікавленими сторонами, поліпшення процесу прийняття стратегічних рішень, а також ширші переваги та конкурентоспроможність дестинації» (Tyrrell T, Paris C.M, Biaett V., 2013, pp. 279–293).

Крім того, Слоан у своїй книзі «Сталий розвиток в індустрії гостинності: Принципи діяльності» стверджують, що «стратегія сталого розвитку основного бізнесу має хороший комерційний зміст, оскільки потенційно підвищує прибуток компанії, ефективність управління, імідж у суспільстві та відносини з працівниками» (Sloan P., Legrand W., Chen J.S., 2012).

На додаток до переваг, пов'язаних з прийняттям філософії TBL, Стоддарт зазначає, що існує багато ключових екологічних чинників, які підштовхують бізнес до сталого розвитку в рамках концепції TBL. До них відносяться ринки, які все більше враховують екологічні та соціальні витрати, зміна цінностей суспільства в бік сталого розвитку, необхідність для організацій стати більш прозорими у своїй політиці, а також зростаюча увага до довгострокових результатів діяльності (Stoddard J.E., Pollard C.E., Evans M.R., 2012, pp. 233–258).

З боку постачання ці чинники можуть охоплювати широкий спектр бізнес-елементів, таких як економія витрат, фіскальні та економічні стимули, стабілізація цін на комунальні послуги та їх доступність, враження гостей, мотивація працівників та створення позитивної корпоративної культури (Goldstein K, Primlani R.V., 2012).

Як стверджує Вівер, зі зростанням конкуренції в глобалізованому світі туристичні дестинації та готельні підприємства, які не дотримуються цієї філософії, можуть бути витіснені своїми конкурентами, оскільки їхні суперники, вірогідно, матимуть нижчі операційні витрати, нижчий рівень плинності кадрів і кращий корпоративний імідж, що в сукупності зробить їх більш конкурентоспроможними фірмами. Вважається, що не відмова від сталого розвитку, а навпаки, прийняття принципів сталого розвитку TBL допоможе готельним підприємствам стати більш конкурентоспроможними в глобалізованому світі (Weaver D. 2010, pp. 206–208).

Конкурентна синергія від практики сталого розвитку TBL.

На додаток до індивідуальних переваг практики сталого розвитку, згаданих вище, існує багато синергетичних переваг від впровадження сталого розвитку. Синергія визначається як «стан, в якому дві або більше явищ працюють разом особливо плідно, що призводить до ефекту, більшого за суму їхніх індивідуальних ефектів» (Business Dictionary, 2013).

Синергія часто вважається «Святим Граалем» бізнес-стратегії через її здатність приносити неочікувані посилені вигоди. Синергія зазвичай описується як явище, що виникає між «двома або більше підрозділами або компаніями», коли вони «створюють більшу цінність, працюючи разом, ніж могли б працювати окремо».

Хоча це загальний підхід до синергії в стратегічній бізнес-літературі, науковці зазначають, що синергія, яка призводить до конкурентних переваг, може виникати всередині бізнес-одиниць, а не лише між бізнесами. Це важлива відмінність, оскільки «конкурентна синергія» позиціонується, як явище, що виникає в результаті незалежних практик сталого управління гостинністю, які об'єднуються «в особливо плідний засіб, що дає ефект, більший за суму їхніх індивідуальних елементів» (Business Dictionary, 2013).

Сталий розвиток TBL має потенціал для створення конкурентної синергії для підприємств гостинності завдяки багатьом окремим перевагам впровадження сталого розвитку, які разом підвищують привабливість, а також

знижують операційні витрати, що робить підприємства більш конкурентоспроможними. Наприклад, ініціатива, спрямована на підвищення привабливості готелю шляхом використання місцевих витворів мистецтва та меблів, насправді має додаткові переваги у вигляді стимулювання місцевої економіки, що, в свою чергу, покращує імідж компанії в громаді та потенційно приваблює більше клієнтів до об'єкту.

Висновки до розділу 1

Концепція сталого розвитку є важливим та актуальним підходом до соціально-економічного розвитку, який враховує потреби сучасного покоління, не компрометуючи можливостей майбутніх поколінь.

Сталий розвиток вимагає збалансованого врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів в усіх сферах діяльності, включаючи промисловість, транспорт, сільське господарство, туризм та інші галузі.

Основні принципи сталого розвитку включають долю, ефективне використання ресурсів, охорону навколишнього середовища, соціальну справедливість та співпрацю між різними секторами суспільства.

Визначення сталого розвитку має еволюційний характер і відображається в таких важливих документах, як Загальна декларація ООН про стале розиток, Договір про Кліматичну зміну та Цілі сталого розвитку ООН.

Застосування концепції сталого розвитку вимагає розробки та впровадження політик, стратегій та практик, спрямованих на досягнення збалансованого розвитку, забезпечення екологічної стійкості, соціальної відповідальності та економічної процвітання.

Розуміння сталого розвитку є важливим для різних секторів, включаючи індустрію гостинності. Готелі, ресторани та інші гостинні заклади мають великий вплив на довкілля та суспільство, тому впровадження сталості є необхідним для забезпечення тривалої діяльності і задоволення потреб

сьогодення, не шкодячи майбутнім поколінням.

Успішна реалізація сталого розвитку в галузі гостинності вимагає комплексного підходу, що включає екологічні ініціативи, ефективне використання ресурсів, соціальну відповідальність, співпрацю зі зацікавленими сторонами та надання якісних послуг для клієнтів.

Ці висновки підкреслюють важливість розуміння концепції сталого розвитку та її впровадження в галузі гостинності, що може призвести до покращення якості життя, збереження природних ресурсів та створення стабільного майбутнього.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE» З МЕТОЮ ВИЯВЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Не зважаючи на те, що готельно-ресторанний комплекс "Avalon Palace" є відносно новим закладом у Тернополі, він користується безумовною популярністю та славиться своєю популярністю серед широкого контингенту клієнтів.

Цей готельно-ресторанний комплекс, що знаходиться за юридичною адресою проспект Степана Бандери 2, є закладом, який належить фізичній особі-підприємцю (фото 2.1).



Фото. 2.1. Вигляд фасаду закладу

Примітка: Фото із загальнодоступних джерел

У розпорядженні готелю 60 комфортабельних номерів для найвибагливіших гостей категорій «люкс», «напівлюкс», «стандарт», «стандарт плюс» та «економ» з двоспальним та односпальними ліжками. Всі номери

обладнано кондиціонерами, Інтернетом, телефонами та супутниковим телебаченням (фото 2.2).



Фото. 2.2. Інтер'єр номеру

Примітка: Фото із загальнодоступних джерел

У готелі також облаштовано дві сучасні конференц-зали та кімната для переговорів. Персонал має досвід проведення міжнародних конференцій та форумів (фото 2.3).



Фото 2.3. Великий конференц-зал ГРК "Avalon Palace"

Примітка: Фото із загальнодоступних джерел

Перший конференц-зал має площу 300 м², кількість місць — 200. Другий конференц-зал займає 75 м² та вміщає 80 людей. Кімната для переговорів має місткість до 20 людей, займаючи 35 квадратних метрів. Клієнтам, які користуються послугами конференц-залу, доступні телевізори, мультимедійні проектори та екрани, мікрофони та акустична система, фліп-чарти й відповідні канцтовари.

Банкетний ресторан готельно-ресторанного комплексу "Avalon Palace" пропонує гостям розмаїття страв, включаючи варіанти для різних дієтичних потреб (фото 2.4). Меню закладу має спеціальні страви для веганів та вегетаріанців, що відображають сталість готелю.



Фото 2.4. Інтер'єр банкетного ресторану "Avalon Palace"

Примітка: Фото із загальнодоступних джерел

Додатково, ресторан ретельно враховує потреби людей з

найпоширенішими алергіями (на глютен, лактозу, сою, арахіс, та ін.), пропонуючи альтернативні варіанти страв. Мета ресторану "Avalon Palace" — забезпечити кожного гостя смачними та високоякісними стравами, враховуючи особисті потреби і вподобання кожного.

У закладі функціонує цілодобовий SPA-центр із сауною та басейном (фото 2.5). Територія Сауни «Avalon Palace», складається з:

- Турецький хамам;
- Римська парна;
- Фінська сауна;
- Гуцульська парна.

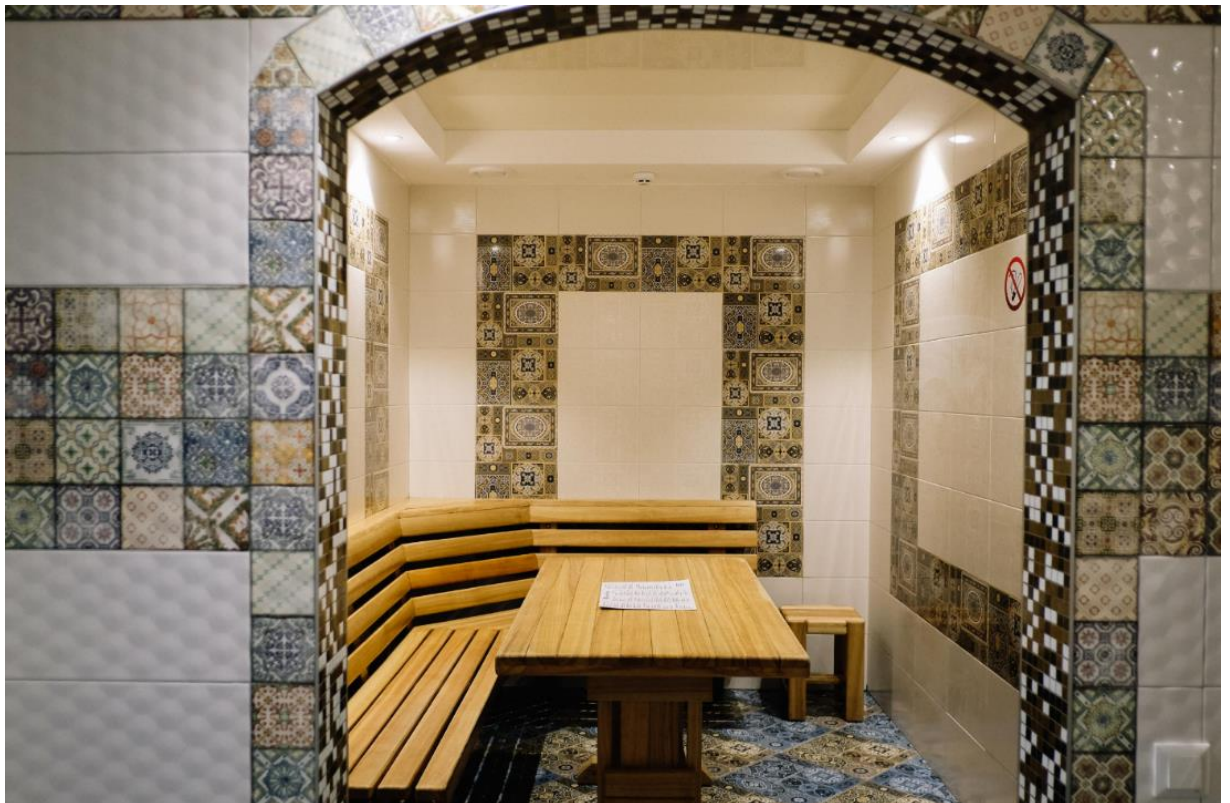


Фото 2.5. Сауни «Avalon Palace»

Примітка: Фото із загальнодоступних джерел

При бронюванні Сауни «Avalon Palace» адміністрація закладу залишає за собою право вимагати завдаток за сауну, або повну оплату, як гарантію

замовлення. При скасуванні броні пізніше ніж за 4 години до початку сеансу аванс не повертається.

Також гостям пропонується басейн із протитечією та шийним масажем, басейн з контрастною водою та кімната відпочинку із масажним кріслом.

2.2. Аналіз результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

PEST-аналіз є корисним інструментом для аналізу зовнішнього середовища готельного бізнесу. Він дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність готелю.

Проведення PEST-аналізу може допомогти готелю:

- зрозуміти потенційні загрози та можливості в зовнішньому середовищі, що можуть впливати на його бізнес;
- прийняти рішення щодо стратегії розвитку готелю в контексті зовнішніх факторів;
- планувати свої бізнес-операції, враховуючи тенденції та зміни в зовнішньому середовищі;
- розробляти стратегії маркетингу та продажу, орієнтуючись на попит та тенденції у суспільстві;
- виявляти потенційні можливості для розвитку бізнесу та конкурентні переваги.

Отже, проведення PEST-аналізу є важливою частиною стратегічного планування готельного бізнесу, яка допомагає зрозуміти зовнішні фактори, що впливають на його діяльність та визначити дії, необхідні для успішного розвитку бізнесу в майбутньому.

Детальний PEST-аналіз готелю «Avalon Palace» можна розглянути у таблиці, наведеній нижче (табл. 2.1).

PEST-аналіз готелю «Avalon Palace»

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none"> - законодавство у сфері туризму та HoReCa - податкова політика, яка може впливати на рентабельність готелю - регулювання діяльності державними органами - рівень бюрократії та корупції - стабільність уряду 	<ul style="list-style-type: none"> - економічна стабільність країни - зміна валютного курсу - рівень інфляції - фінансова стабільність інвестицій - рівень наявного доходу населення
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none"> - розмір та склад населення - етнічний та культурний склад населення - рівень народжуваності та смертності - культурні особливості місцевого населення, які можуть впливати на вимоги до готелю - зміна попиту на готельні послуги залежно від сезону - тенденції у розвитку туризму та готельної індустрії 	<ul style="list-style-type: none"> - використання новітніх технологій у готельному сервісі та управлінні готелем - розвиток систем автоматизації - розвиток нових технологій в будівництві та експлуатації готелів - розвиток технологій для збору та аналізу даних клієнтів, що дозволяє готелям краще розуміти потреби та побажання своїх клієнтів - розвиток мобільних додатків та платформ, що спрощують процес бронювання номерів та послуг готелю

SWOT-аналіз готелю є важливим інструментом управління, який дозволяє зрозуміти сильні та слабкі сторони готелю, а також знайти можливості та загрози для його розвитку. Даний аналіз допомагає готелю сконцентруватись на покращенні його поточної ситуації та розвитку більш ефективних стратегій.

Завдяки SWOT-аналізу готельний бізнес може:

- вдосконалити свою інфраструктуру та сервіс, що сприятиме збільшенню задоволення гостей та підвищенню рейтингу готелю;
- виявити нові можливості для розвитку бізнесу;
- розробити більш ефективну стратегію маркетингу та продажів, що дозволить залучати нових клієнтів та збільшувати їх задоволення від перебування в готелі;
- виявити та уникнути загрози для бізнесу.

Детальний SWOT-аналіз готелю «Avalon Palace» можна розглянути у таблиці, наведеній нижче (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз готелю «Avalon Palace»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none">- розташування у центральній частині міста- зручне онлайн-бронювання- досвідчений та кваліфікований персонал- репутація готелю- матеріальні активи (такі як капітал, власність, інтелектуальна власність тощо)- різноманітність додаткових послуг- власний трансфер- хороше співвідношення ціни та якості- наявність високого рівня безпеки	<ul style="list-style-type: none">- висока ціна на продукти та послуги- відсутність єдиної стилістики у всіх номерах- обмеженість бюджету- не пристосованість для відвідувачів з обмеженими фізичними можливостями- застарілий веб-сайт

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток сайту та соціальних мереж для залучення більшої кількості клієнтів - розширення мережі партнерів та співпраці з туроператорами, що забезпечить більш широкий спектр пропонуванних послуг - введення нових технологій, що полегшить надання послуг - залучати більше любителів внутрішнього туризму - встановити партнерські відносини з іншими компаніями - здійснення реконструкції та реновації готелю 	<ul style="list-style-type: none"> - конкуренція з боку інших готелів - політична та економічна нестабільність в країні, що може призвести до зменшення потоку туристів - зміна очікувань та вимог туристів щодо надання послуг - ризик поширення захворюваності населення - низька платоспроможність потенційних клієнтів

З таблиці можемо зробити висновки, що готель має великий потенціал для підвищення конкурентоспроможності серед інших засобів розміщення міста Тернополя. Врахувавши потенційні загрози, слід розробити план дій на найближчий період часу для того, щоб залучити якнайбільшу кількість туристів в розпал туристичного сезону.

Далі слід розглянути таблицю 2.3, в якій висвітлено характеристики об'єктів, які генерують попит на послуги розміщення.

Характеристика об'єктів, які генерують попит на послуги розміщення

№ п/п	Назва об'єкту	Адреса	Відстань до закладу	Категорії осіб, що створюють попит
1.	Залізничний вокзал	Привокзальний майдан, 1	600 м	Туристи, які прибувають в Україну поїздом з інших країн, а також українці, які їдуть за кордон або повертаються додому після подорожі
2.	Автовокзал	вул. Торговиця, 7	1.4 км	Туристи, які прибувають в Україну автобусом з інших країн, а також українці, які їдуть за кордон або повертаються додому після подорожі
3.	Центр міста	вул. Руська	550 м	Іноземні та вітчизняні туристи, які цікавляться історичними пам'ятками та архітектурою
4.	Тернопільський академічний обласний український драматичний театр імені Т.Г. Шевченка	буль. Тараса Шевченка, 22	1 км	Мистецтвознавці, культурологи, студенти та широка громадськість, яка цікавиться мистецтвом, історією та культурою України
5.	Міжнародний аеропорт «Львів»	вул. Люблінська, 168	142 км	Туристи, які прибувають в Україну літаком з інших країн, а також українці, які відлітають за кордон або повертаються додому після подорожей
6.	Тернопільський став	—	2.8 км	Туристи, які люблять активний відпочинок (водні види спорту)

7.	Гідропарк «Сопільче»	вул. Руська	2.1 км	Туристи, яких цікавить зелений туризм та здоровий спосіб життя
8.	Science Center	Площа Героїв Євромайдану	1.4 км	Сім'ї з дітьми, молодь, які постійно дбають про свій інтелектуальний розвиток
9.	Тернопільський обласний краєзнавчий музей	Площа Героїв Євромайдану 3	1 км	Сім'ї з дітьми, молодь, які постійно дбають про свій інтелектуальний розвиток

З інформації, наведеної в таблиці вище, можемо зробити висновки, що розташування готелів біля пам'яток культури має кілька вагомих переваг, зокрема:

- відвідувачі, які приїхали з інших міст чи країн, зазвичай хочуть побачити якомога більше пам'яток культури в обмежений час, тому розташування готелів поруч з ними знижує час інтервалу між відвідуванням туристом різних місць, що дозволяє їм ефективніше використовувати свій час;

- таке розташування допомагає туристам зменшити свої витрати на пересування в місті, це зробить подорож більш доступною;

- зростає імідж міста як туристичного центру, оскільки розміщення готелів біля пам'яток культури забезпечує зручність та доступність для відвідування туристами цих місць.

Таким чином, розташування готелів біля пам'яток культури є вигідним не лише для туристів, але й для міста в цілому, оскільки це підвищує його туристичний потенціал та популярність серед відвідувачів.

Детальні знання про об'єкти, які привертають увагу туристів, є важливими для готелю, що надає послуги розміщення. Це допомагає готелю приваблювати свою цільову аудиторію, створювати спеціальні пакети послуг, залучати інвесторів, встановлювати реалістичні ціни та конкурувати із іншими готелями.

2.3. Дослідження ринку та розрахунок інтегральної оцінки конкурентів готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Проаналізуємо динаміку туристичних потоків та обсягів наданих туристичних послуг у Тернопільському регіоні за 2018 – 2020 р.р. (табл.2.4). Данні по 2021, та 2022 роках у зв'язку із війною не оприлюдненні.

Таблиця 2.4

Динаміка туристичних потоків та обсягів наданих туристичних послуг у регіоні (місті) за 2018-2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	2018	2019	2020
1. Загальний обсяг туристичного потоку, у т. ч.:	осіб	46 103	43 723	15 609
1.1. Кількість внутрішніх туристів	осіб	40 045	36 319	14 759
1.2. Кількість іноземних туристів	осіб	6 058	7 404	850
2. Середній час перебування гостя	людино-днів	2	1.9	1.7
3. Обсяг наданих туристичних послуг	тис. грн.	5 635 463	4 865 451	2 465 133
4. Середні витрати туриста	грн.	2200	1670	1800

Можна зробити висновок, що загальний обсяг туристичного потоку в місті Тернопіль зріс у період з 2018 по 2019 року, однак значно зменшився у 2020 році через пандемію COVID-19. Основні показники (кількість внутрішніх туристів у місті, кількість іноземних туристів, середній час перебування гостя в місті, середні витрати туриста) зменшився у 2020 році у порівнянні з 2019 роком.

Слід додати, що обсяг наданих туристичних послуг також зменшився у 2020 році через причину, зазначену вище.

Наступним кроком у цьому дослідженні буде аналіз динаміки розвитку готельних підприємств в регіоні, дані якого внесені в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка розвитку готельних підприємств в регіоні
за 2018-2020 рр. чи є 2021**

Показник	Од. виміру	2018	2019	2020
Кількість готельних підприємств	од.	14	15	13
Загальна кількість номерів	од.	1 267	1 392	1 269
Середній показник загальної житлової площі на 1 номер	м ²	11	12	9
Загальний обсяг туристичного потоку	осіб	46 103	43 723	15 609
Середній обсяг туристичного потоку за добу	осіб	126	120	43
Коефіцієнт використання місткості колективних засобів розміщування	днів	0.27	0.22	0.12

Отже, загальна кількість готельних підприємств у місті Тернопіль зменшилась у 2020 році на фоні пандемії COVID-19 та пов'язаних з нею обмежень. Можна помітити аналогічну тенденцію: усі показники зросли у період з 2018 до 2019 року, однак зменшились у 2020 році.

Аналіз факторів макросередовища в контексті аналізу готелю також допомагає виявити потенційні загрози та можливості, які можуть вплинути на

готельну індустрію.

Аналіз макросередовища дозволяє готелю зрозуміти конкурентний ландшафт, включаючи інших готелів у регіоні, мережеві бренди, альтернативні форми проживання та інші готельні послуги. Це дозволяє готелю розробити стратегію, яка дозволить йому вирізнитися на ринку та залучати більше клієнтів.

Слід додати, що аналіз макросередовища також включає оцінку технологічних тенденцій, які можуть вплинути на готельну галузь. Нові технології, такі як системи онлайн-бронювань, мобільні додатки для гостей, автоматизовані системи керування готелем та інші інновації, можуть полегшити процеси управління та покращити взаємодію з гостями. Готелю необхідно бути ознайомленим з існуванням таких технологій та готовим до їхнього впровадження, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Зростаюча увага до екологічних питань в суспільстві ставить перед готелями виклики та можливості. Аналіз факторів макросередовища допомагає готелю зрозуміти екологічні тренди, вимоги щодо сталого розвитку та енергоефективності, а також способи зменшення негативного впливу готельної діяльності на довкілля. Ініціативи, спрямовані на екологічну відповідальність, можуть позитивно впливати на репутацію готелю та привертати екологічно освічених гостей.

Усі ці аспекти підкреслюють важливість аналізу факторів макросередовища для готелю. Розуміння зовнішнього середовища дозволяє готелю визначати свої конкурентні переваги, впроваджувати нові інновації, пристосовуватися до змін та розробляти стратегії, що сприяють успіху та стійкому розвитку.

Наступним логічним кроком буде ознайомлення з факторами макросередовища підприємства (табл. 2.6)

Аналіз факторів макросередовища підприємства

С ф е р а	Фактори	Характер впливу: позитивний (+), негативний (-)	Вплив	Дії підприємства
1	2	3	4	5
Е к о н о м і ч н а	Валютний курс	Впливає на ціни готелю, що в свою чергу впливає на попит місця розміщення (+)	4/5	Відкриття банківських рахунків в іноземній валюті для зменшення ризику втрат від зміни валютних курсів
	Економічна стабільність країни	Нестабільність економіки може призвести до великих коливань цін, що може відштовхнути клієнтів (-)	4/5	Раціоналізація витрат та оптимізації своєї діяльності, щоб зменшити вплив економічної нестабільності
	Фінансова стабільність інвестицій	Зниження рівня стабільності може призвести до скорочення інвестицій, що може вплинути на зміну рівня попиту на послуги (+)	3/5	Максимізація ефективності використання грошових коштів та підвищення рівня рентабельності шляхом зниження витрат і оптимізації бізнес-процесів
	Інфляція	Підвищення рівня інфляції може впливати на збільшення витрат готелю на закупівлю ресурсів, що може призвести до збільшення вартості послуг готелю (-)	3/5	Укласти договори з постачальниками на доставку товарів і послуг на довготерміновій основі

1	2	3	4	5
П о л і т и к о - п р а в о в а	Законодавство	Зміни у законодавстві можуть впливати на фінансові результати готелю (+)	4/5	Слідкувати за правками в законі, детально вивчати зміни та правки в законах
	Рівень корупції	Корупція може призвести до підвищення вартості будівництва готелю через вимагання хабарів при отриманні дозволів, сертифікатів, ліцензій та іншої документації, також вона може призвести до погіршення іміджу готелю, особливо якщо корупційні схеми стають відомими широкій громадськості (-)	3/5	Дотримання законодавства та транспарентності, внутрішній контроль (щоб переконатися, що їхні співробітники не допускають корупційних дій)
	Відносини з сусідніми країнами	Рівень стосунків з сусідніми країнами може вплинути на туристичний потік та попит на послуги готелю (-)	4/5	Розвиток маркетингових стратегій, спрямованих на залучення гостей з інших регіонів, що не залежать від відносин з сусідніми країнами

1	2	3	4	5
Д е м о г р а ф і ч н а	Рівень народжуваності та смертності	Наприклад, збільшення кількості новонароджених може призвести до збільшення попиту на сімейні номери та розважальні послуги для дітей. З іншого боку, збільшення смертності може зменшувати попит на готельні послуги (-)	2/5	Готелі можуть розробити свою маркетингову стратегію, зосереджену на рекламу своїх послуг в інших регіонах або країнах, де відбувається збільшення народжень та зменшення смертності
	Розмір та склад населення	Розмір та склад населення можуть впливати на попит на готельні послуги. У місцях з великою кількістю людей може бути більше попиту на готельні послуги, особливо в туристичних та бізнес-центрах (+)	4/5	Розробити маркетингову стратегію, яка спрямована на різні категорії клієнтів. Готелі можуть залучати різні категорії клієнтів, наприклад, бізнесменів, туристів, сімей з дітьми, які шукають спокій тощо
	Міграційні процеси	Може призвести до збільшення попиту на готельні послуги, але також може створити конкуренцію для готелю (-)	3/5	Залучати іммігрантів, які мають відповідні кваліфікації та досвід роботи, забезпечуючи їх інтеграцію в суспільство
	Етнічний та культурний склад населення	Різні культури можуть мати різні потреби, звичаї та очікування щодо готельних послуг, свої кулінарні традиції та вподобання (+)	3/5	Готелі можуть забезпечувати різноманітність страв, щоб задовольнити потреби різних вподобань, розробляти маркетингові стратегії, спрямовані на різні етнічні та культурні групи

1	2	3	4	5
С о ц і а л ь н о - к у л ь т у р н а	Культурні традиції та стиль життя	Культурні традиції та стиль життя можуть стати основою для туризму (+)	4/5	Готелі можуть співпрацювати з музеями та іншими визначними місцями, щоб пропонувати туристам цікаві екскурсії та тематичні пакети
	Рівень освіти та наукові досягнення	Рівень освіти і наукові досягнення в країні можуть збільшити кількість туристів, оскільки більш освічений та науково-розвинене населення може мати більший інтерес до культурних та наукових пам'яток, які можуть знаходитись у місці, де знаходиться готель (+)	4/5	Готель може підтримувати освітні та наукові заклади в регіоні, наприклад, шляхом надання стипендій студентам, організації наукових конференцій або спонсорства освітніх програм. Також вони можуть залучати відповідних спеціалістів, наприклад, культурологів або істориків, для розробки тематичних турів або організації культурних заходів

Примітка: Оцінка впливу здійснюється за 5-ти бальною системою оцінювання, де 5- найбільший вплив, 3 - помірний вплив, 1 - найменший вплив.

Отже, можемо побачити:

- оцінка впливу факторів, які позитивно впливають на діяльність готелю «Avalon Palace» – **26 бали;**
- оцінка впливу факторів, які негативно впливають на діяльність готелю «Avalon Palace» – **19 бали;**

Позитивний вплив на розвиток готелю мають такі фактори: валютний курс, фінансова стабільність інвестицій (фактори економічної сфери), законодавство (політико-правова сфера), розмір та склад населення, етнічний та культурний склад населення (фактори демографічної сфери), культурні традиції та стиль життя, рівень освіти та наукові досягнення (фактори соціально-культурної сфери).

Негативний вплив на розвиток готелю мають: економічна стабільність країни, інфляція (фактори економічної сфери), рівень корупції, відносини з сусідніми країнами (фактори політико-правової сфери), рівень народжуваності та смертності, міграційні процеси (фактори демографічної сфери).

Основними конкурентами готелю «Avalon Palace» є «Тернопіль Готель» та «Камелот». Інформацію про відгуки та оцінку цих готелів на сайтах «Booking» та «Google» наведено у додатках Б та В.

Детальну порівняльну характеристику основних конкурентів можна розглянути у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика основних конкурентів

№ п/п	Характеристика	Назва готельного підприємства		
		«Avalon Palace»	«Тернопіль»	«Камелот»
1	2	3	4	5
1.	Форма власності	приватна	приватна	приватна
2.	Місце розташування	Проспект Степана Бандери 2 (поблизу вокзалу)	Вулиця Замкова 14 (поблизу ставу, центр міста)	Вулиця Об'їзна 6 (околиця міста)
3.	Категорія готелю	★★★★☆		
4.	Кількість номерів	60	120	32
5.	Цільовий сегмент споживачів	Бізнес-туристи, сімейні подорожі, фанати wellness туризму		
6.	Характеристика номерного фонду			
6.1	Люкс	+		-
6.2	Напівлюкс	+	+	+

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
6.3	Стандарт Сімейний	+	+	+
6.4	Стандарт Плюс	+	+	+
6.5	Стандарт	+	+	+
6.6	Бізнес	+	-	-
6.7	Стандарт Бізнес	+	-	-
6.8	Одномісний бюджет	-	+	-
6.9	Двомісний бюджет	-	+	-
6.10	Економ	-	-	+
7	Інфрастр. з надання послуг	Бар Інтернет Конференц-зала Автостоянка Ресторан Розміщення з тваринами Басейн для сауни Оздоровчий спа-центр Фінська сауна Хамам Римська парна, Гуцульська парна Електро-генератор	Бізнес-центр Інтернет Конференц-зала Перукарня /Салон краси Автостоянка Пральня Ресторан Спортивні розваги Розміщення з тваринами Електро-генератор	Бар Бізнес-центр Інтернет Конференц-зала Автостоянка Пральня Оздоровчий спа-центр Масаж Фінська сауна Розміщення з тваринами Електро-генератор
8	Дизайн інтер'єру номерного фонду	Мінімалізм	Класичний стиль	Класичний стиль
9	Рівень цін	Від бюджетних до високих цін	Від бюджетних до високих цін	Від бюджетних до високих цін
10	Рівень сервісу	Високий	Високий	Високий
11	Мови обслуговування	UA, ENG, PL	UA, ENG, PL	UA, ENG

Вихідні дані для оцінки конкурентів готелю

Показники	Готельні підприємства		
	«Avalon Palace»	«Тернопіль»	«Камелот»
Середня ціна номеру, грн.	1550	1120	1100
Категорія засобу розміщення (1-5 балів)	3	3	3
Розташування (1-5 балів)	5	4	4
Наявність додаткових послуг (1-5 балів)	5	3	3
Якість обслуговування (1-5 балів)	5	3	4
Імідж (1-5 балів)	5	3	3

Балова оцінка конкурентів готелю

Показники	Коефіцієнт вагомості	Готельні підприємства		
		«Avalon Palace»	«Тернопіль»	«Камелот»
Середня ціна номеру, грн.	0.1	3.54	4.9	5
Категорія засобу розміщення	0.3	0.9	0.9	0.9
Розташування	0.2	1	0.8	0.8
Наявність додаткових послуг	0.18	0.9	0.54	0.54
Якість обслуговування	0.3	1.5	0.9	0.9
Імідж	0.22	1.1	0.66	0.66
Результат: якість	1.0	8.94	8.7	8.8

Балова оцінка конкурентів готелю має декілька важливих цілей:

1. Розуміння конкурентного середовища: Оцінка конкурентів допомагає готелю отримати чітке уявлення про своє конкурентне середовище. Вона дозволяє визначити, хто є головними конкурентами, які готелі або готельні ланцюги працюють в тому ж сегменті ринку і пропонують подібні послуги. Це розуміння важливо для розробки ефективної конкурентної стратегії.

2. Виявлення сильних та слабких сторін конкурентів: Оцінка конкурентів дозволяє готелю виявити сильні та слабкі сторони своїх конкурентів. Це допомагає готелю розуміти, в чому він може переважати конкурентів і які аспекти його діяльності потребують поліпшення. Знання про слабкі місця конкурентів може надати готелю конкурентну перевагу, наприклад, шляхом пропонування кращої якості послуг або інноваційних рішень.

3. Аналіз стратегій конкурентів: Оцінка конкурентів допомагає готелю аналізувати стратегії, які використовуються конкурентами. Вивчення їх підходів до ціноутворення, маркетингу, обслуговування гостей, розробки нових продуктів тощо допомагає готелю зрозуміти, що працює у галузі і які стратегії можуть бути ефективними для досягнення конкурентоспроможності.

4. Реагування на зміни в конкурентному середовищі: Оцінка конкурентів дозволяє готелю виявити зміни, які відбуваються в конкурентному середовищі. Це можуть бути зміни відносно нових конкурентів, внесення змін у стратегії конкурентів або зміна попиту на ринку. Готель повинен бути готовим до адаптації і реагувати на такі зміни, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.10

Інтегральна оцінка конкурентів готелю

Відносні показники	Готельні підприємства		
	«Avalon Palace»	«Тернопіль»	«Камелот»
Кількісний.	0.71	0.98	1.0
Якісний	1	0.97	0.98
Інтегральний	0.84	0.97	0.99

Аналіз одержаних даних дозволяє зробити такий висновок, що при оцінці конкурентоспроможності підприємства цим методом важливе значення має не тільки якість послуг, але й їх ціна. Порівняння інтегральних оцінок підприємств дає можливість визначити конкурентоспроможність готельного комплексу та його найближчих конкурентів. Чим ближчий інтегральний показник до одиниці, тим вище конкурентоспроможність підприємства. При розробці концептуальних

засад діяльності підприємства слід орієнтуватися на конкурентів, які займають кращі позиції на конкурентному ринку, детально проаналізувати їх товарну, цінову, комунікаційну політику тощо.

Висновки до розділу 2

Дослідження показало, що готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» має потенціал для досягнення сталого розвитку. Робочі процеси та практики комплексу можуть бути покращені з урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів.

Виявлено деякі сильні сторони комплексу, які можуть бути використані для реалізації сталого розвитку, такі як використання стандартів якості в обслуговуванні гостей, активна соціальна взаємодія з місцевою спільнотою та участь у благодійних заходах.

Однак, також виявлено деякі обмеження та виклики, з якими стикається комплекс у досягненні сталого розвитку. Наприклад, нестача системи управління відходами та ефективного використання енергії.

Рекомендації для досягнення сталого розвитку включають впровадження енергоефективних технологій та практик, вдосконалення управління відходами та раціональне використання водних ресурсів.

Важливим аспектом є залучення персоналу до ідеї сталого розвитку та надання їм необхідної підготовки та навчання. Створення свідомої та відповідальної корпоративної культури сприятиме успішному впровадженню сталості.

Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» може використати свою позицію на ринку та репутацію для просування сталого розвитку в галузі гостинності та впливу на інших учасників галузі.

Висновки свідчать про важливість аналізу діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» з огляду на сталість та розробку конкретних заходів для досягнення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «AVALON PALACE»

3.1. Корпоративна соціальна відповідальність як важливий елемент вдосконалення сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

У розвитку громади закладено важливу передумову для її подальшого існування, оскільки цей процес передбачає зміцнення цінностей, структури та способу життя громади, що сприяє покращенню життєвих умов у ній. Розвиток громади можна розглядати з трьох основних вимірів: економічного, освітнього та медичного.

Економічний вимір розвитку громади визначається програмою соціально-економічного розвитку, що спрямована на досягнення позитивних економічних результатів, зростання доходів, забезпечення працевлаштування, забезпечення належного водопостачання та електропостачання, а також розвиток інфраструктури житлового фонду.

Медичний аспект розвитку громади пов'язаний з програмою, що передбачає забезпечення належного харчування та доступу до медичної допомоги для мешканців громади, сприяючи поліпшенню стану здоров'я та загальному благополуччю.

Освітній компонент розвитку громади охоплює різні аспекти, включаючи доступ до освіти, вартість навчання, надання стипендій та грантів, рівень грамотності та загальну якість освіти (Green, G.P.; Haines, A., 2015).

Для ефективного розвитку громади важливо визнати, що кожна з них є унікальною, і, як результат, їх потреби можуть варіюватися. Залежно від місця розташування, культури, рівня освіти тощо, кожна громада стикається з різною сукупністю проблем. Отже, хоча основні концепції КСВ є універсальними,

ситуація в кожному регіоні вимагає різних акцентів у впровадженні КСВ. Іншими словами, практики КСВ можуть мати контекстуальні аспекти.

Наприклад, ініціативи з КСВ у нерозвинених країнах можуть суттєво відрізнятися від ініціатив у багатих країнах. У заможних країнах більшість держав несуть основну відповідальність за соціальний добробут суспільства, тоді як у бідних країнах базові потреби громадян не забезпечуються. Як наслідок, придатність заходів чи ініціатив з КСВ як у багатих країнах, так і в країнах, що розвиваються, значною мірою залежить від особливостей та критеріїв цільової громади, що приймає їх.

Для того, щоб визначити сталість діяльності КСВ на рівні громади, необхідним є залучення її на рівні планування. Насправді, розвиток громади є одним з трьох найважливіших аспектів КСВ (Шерстюк Р., Стойко І., Долубовська О., 2022, С. 93-106). Ідея про те, що залучення громади є ключовим компонентом КСВ, обговорюється уже досить довгий час, однак термін «громада» в літературі часто стосується працівників та їхньої участі в діяльності КСВ, наприклад, у вигляді благодійності та волонтерства (Burke, L., Logsdon, J.M., Mitchell, W., Reiner, M., Vogel, D., 1986, pp. 122–141).

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) визначається як зобов'язання компаній діяти етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників, сімей та місцевої громади в цілому. КСВ, орієнтована на громаду, включає в себе механізми, спрямовані на соціально-економічний розвиток громад та забезпечення їхнього добробуту.

Постійна нестача можливостей уряду в багатьох слаборозвинених країнах і державах, що розвиваються, вирішувати соціальні проблеми, такі як бідність і безробіття, призвела до того, що КСВ на рівні громади стала важливим компонентом розвитку суспільства.

У готельному секторі спостерігається збільшений тиск на впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) внаслідок зростаючого занепокоєння швидким розширенням індустрії туризму та гостинності, а також його негативними екологічними та соціальними наслідками. Готельна галузь

розглядається як сектор, що має суттєвий екологічний вплив, що проявляється у забрудненні води, втраті біорізноманіття та накопиченні сміття внаслідок щоденного споживання значних обсягів води, енергії, харчових продуктів, паперу, білизни, миючих засобів та хімікатів. Це, в свою чергу, негативно впливає на якість життя місцевих жителів. Внаслідок цих обставин, готельний сектор у всьому світі помічає потребу у впровадженні більш соціально та екологічно відповідальних ініціатив, які на нього накладають великі вимоги та виклики.

З теоретичної точки зору, існують дві теорії: теорія легітимності та теорія стейкхолдерів. Теорія легітимності ґрунтується на припущенні, що для того, щоб продовжувати успішно функціонувати, бізнес повинен залишатися в межах того, що суспільство вважає соціально прийнятною поведінкою. Теорія обертається навколо концепції суспільного договору між організаціями та суспільством. Виживання організації опиняється під загрозою, якщо суспільство вважає, що вона порушила свою частину суспільного договору. Як наслідок, легітимність розглядається як ресурс, необхідний для виживання організації.

Легітимність — це широке уявлення або припущення, що діяльність організації є прийнятною, легітимною або сталою в рамках певної соціально встановленої системи норм, цінностей, переконань та визначень. Інституційний та організаційний рівні є двома рівнями теорії легітимності. Перший рівень також називають «макротеорією» легітимації, і він стосується того, як організаційні структури взаємодіють з урядом, релігією, суспільством і капіталізмом. Створення, підтримка, розширення та захист є частиною другого рівня — організаційного.

Організації намагаються узгодити соціальні цінності, які пов'язані з їхньою діяльністю або впливають з неї, з прийнятими нормами поведінки в ширшому соціальному контексті, в якому вони функціонують. Якщо ці дві системи цінностей є сумісними, це означає легітимність організації. Якщо ж між цими двома системами цінностей існує реальна або уявна розбіжність, цей показник

буде поставлений під сумнів. Як наслідок, брак легітимності може мати руйнівні наслідки для організації, включаючи втрату її здатності функціонувати.

Отже, теорію легітимності можна розглядати як процес, що допомагає групам розпочинати та розвивати добровільні соціальні програми. Здатність підприємств розвиватися і продовжувати існувати, а також їхня спроможність зазнавати невдач визначається їхньою легальною практикою.

Теорія зацікавлених сторін, корисна для з'ясування того, як зацікавлені сторони впливають на програми КСВ, і те, як проекти КСВ впливають на зацікавлених сторін, також може підтримати твердження, викладені в цьому розділі. Теорія зацікавлених сторін пов'язана з КСВ; якщо організації хочуть використовувати КСВ як джерело конкурентної переваги, що допоможе їм вижити в довгостроковій перспективі, вони повинні вивчити всі аспекти свого бізнесу, включаючи зв'язки з усіма стейкхолдерами.

У минулому основною метою компанії було отримання прибутку та його максимізація для своїх акціонерів, що було відомо як «перспектива акціонера». Після того, як Фрімен представив теорію стейкхолдерів у 1984 році, бізнес-сектор змінив вузьку економічну спрямованість на створення власного матеріального добробуту, на більш широку спрямованість на збільшення суспільних благ (Freeman R.E., Reed D.L., 1983, pp. 88–106).

Згідно з Фріменом, стейкхолдери — це індивіди або організації, які мають користь або шкоду від діяльності компанії, а також ті, чії права експлуатуються або поважаються. Стейкхолдерами також можуть бути особи, які мають частку в корпорації або претендують на неї. Таким чином, вони можуть впливати на діяльність, цілі та політику організації або зазнавати впливу від неї. Теорія Фрімена допомогла переосмислити природу фірми, щоб заохотити врахування всіх зацікавлених сторін.

Концепція стейкхолдерів є визнаною ключовою в контексті корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), оскільки вона використовується для зміцнення зв'язку з корпоративними стейкхолдерами та іншими асоційованими сторонами. Стейкхолдери виступають як посередники між цілями та амбіціями

організації та очікуваннями суспільства. Однак, задоволення всіх очікувань стейкхолдерів є складним завданням через обмеженість часу та ресурсів компанії. Тому Фріман пропонує компаніям підходити до КСВ з перспективи своїх стейкхолдерів та ідентифікувати та визначати пріоритети, щоб ідентифікувати, які очікування найважливіших стейкхолдерів слід задовольнити, а які приносять найбільшу користь організації.

Однак термін «стейкхолдери» можна визначити ще ширше. Оскільки існують різні категорії корпоративних стейкхолдерів, багато вчених використовують таку термінологію, як «вузькі та широкі» стейкхолдери, «внутрішні та зовнішні», «первинні та вторинні», «активні та пасивні». []

Freeman, R.E.; Reed, D.L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. Calif. Manag. Rev. 1983, 25, 88–106.

Внутрішні стейкхолдери — на відміну від зовнішніх — це ті, хто вже беруть активну участь у діяльності компаній як власники, члени правління або працівники.

З іншого боку, зовнішні зацікавлені сторони — це особи, на яких може вплинути діяльність організації, такі як клієнти, акціонери, постачальники та кредитори, а також уряд, суспільство та громада. Стейкхолдери поділяються на два типи, залежно від їхньої цінності для компанії: первинні та вторинні зацікавлені сторони. Первинні зацікавлені сторони — це ті, хто бере безпосередню участь у досягненні цілей компанії (Clarkson M., 1995, pp. 92–117).

До цієї групи часто входять акціонери, працівники, клієнти, постачальники та місцева громада. Компанія серйозно постраждає або не зможе функціонувати, якщо будь-яка важлива група зацікавлених сторін буде незадоволена і вийде з корпоративної структури, повністю або частково, що є постійним предметом занепокоєння. Як наслідок, підтримка позитивних відносин з ключовими стейкхолдерами компанії може допомогти їй уникнути труднощів, підвищити мотивацію співробітників і досягти успіху в бізнесі. Вторинні зацікавлені сторони, з іншого боку, — це ті, хто впливає на компанію, або ті, хто зазнав її впливу, але не має з нею прямого контакту.

Громада є одним з найважливіших типів зовнішніх стейкхолдерів у бізнес-секторі. У соціальних науках громада зазвичай пов'язана з такими термінами, як «група», «колектив», «коло», «фракція» тощо. Громада визначається як група осіб, які живуть в одному місці, мають однакове географічне розташування, а також мають спільну культуру та/або етнічну приналежність, і, можливо, інші спільні характеристики відносин (Peredo A.M., Chrisman J.J., 2006, pp. 309–328). В інших випадках, наприклад, у віртуальному середовищі, поняття громади має виходити за географічні межі.

Науковці описують громаду в контексті бізнесу як сукупність працівників, постачальників, дистриб'юторів, некомерційних та державних партнерів, а також представників громадськості (Peredo A.M., Chrisman J.J., 2006, pp. 309–328). Громаду можна розглядати як основну зацікавлену сторону, що має прямий вплив на успіх організації і відсутність якої може призвести до її непроцвітання. Дії та рішення, які впливають на громаду, повинні бути добре обдуманими, оскільки те, що бізнес вважає корисним для громади, може не відповідати реальним потребам. Витрати ресурсів на неефективні КСВ-проекти можуть бути наслідком такого невідповідання реальності.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим елементом вдосконалення сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace». Вона передбачає, що компанія бере на себе відповідальність за свої впливи на суспільство та довкілля, йде далеко за межі звичайної бізнесової діяльності і спрямовує свої зусилля на досягнення позитивного соціального та екологічного впливу.

Нижче наведені деякі способи, якими КСВ може сприяти вдосконаленню сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»:

1. Створення екологічно свідомих практик: КСВ передбачає здійснення заходів для зменшення негативного впливу комплексу на навколишнє середовище. Це може включати використання енергоефективних технологій, впровадження систем управління відходами та використання екологічно чистих матеріалів та продуктів.

2. Розвиток співпраці з місцевою спільнотою: КСВ передбачає активну участь у підтримці та розвитку місцевої спільноти. Готельно-ресторанний комплекс може сприяти соціальному розвитку шляхом співпраці з місцевими організаціями, підтримки благодійних заходів та залучення місцевих постачальників та ремісників.

3. Забезпечення прозорості та етичної діяльності: КСВ передбачає посилення прозорості в управлінні та звітності комплексу, а також дотримання етичних стандартів. Це може включати публікацію звітів про сталість, встановлення кодексу етики для співробітників та партнерів та активну комунікацію зі зацікавленими сторонами.

4. Стимулювання свідомого споживання: КСВ передбачає сприяння свідомому споживанню серед гостей та співробітників комплексу. Це може включати пропаганду використання страв з місцевих та органічних інгредієнтів, надання інформації про екологічно чисті практики комплексу та створення умов для здорового та сталого способу життя.

5. Впровадження КСВ в діяльність готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» сприятиме покращенню сталого розвитку, підвищенню його конкурентоспроможності, залученню та задоволенню нових гостей, а також збереженню навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

3.2. Ланцюжок формування цінності людських ресурсів готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» у контексті досягнення сталого розвитку

Ланцюжок формування цінності людських ресурсів — це структура, яка окреслює різні етапи, пов'язані з управлінням людськими ресурсами в організації. Він складається з трьох основних компонентів, які є важливими для забезпечення прихильності фірми до сталого розвитку.

Перший компонент — це залучення, відбір, орієнтація та соціалізація працівників. Це передбачає пошук і наймання осіб, які поділяють цінності організації та відданість принципам сталого розвитку, а також надання їм необхідного навчання та підтримки для інтеграції в організаційну культуру.

Другий компонент — це постійне підкріплення, що передбачає постійні зусилля, спрямовані на зміцнення прихильності організації до сталого розвитку за допомогою різних засобів, таких як навчання, комунікації та програми визнання. Це допомагає гарантувати, що сталий розвиток залишається головним пріоритетом для організації та її працівників.

Третій компонент — це звільнення працівників, що передбачає управління звільненням працівників з організації. Сюди входить забезпечення справедливого та шанобливого ставлення до працівників, які звільняються, а також проведення співбесід зі співробітниками, які звільняються, для збору зворотного зв'язку та визначення сфер для вдосконалення зусиль організації у сфері сталого розвитку.

Для того, щоб ефективно підтримувати прихильність фірми до сталого розвитку, кожному з цих компонентів необхідно приділяти увагу та інтегрувати їх у загальну HR-стратегію організації. Це вимагає цілісного підходу, який враховує взаємозв'язки між цими компонентами та їхній вплив на результати діяльності організації у сфері сталого розвитку.

Після того, як місія, цінності, цілі та стратегія сталого розвитку компанії чітко сформульовані, перша функція ланцюжка формування цінності персоналу полягає у пошуку та наймі людей, які відповідають бажаній стратегії та заявленим цінностям. Компанії часто використовують практику найму, засновану на цінностях, щоб перевірити потенційних нових працівників на прихильність до певного набору обраних цінностей. Дослідження показали, що «у багатьох фірмах процес прив'язки працівників до ідеології починається ще до того, як працівника наймають на роботу». Також розумно знайти працівників, які «відповідають» цінностям організації, оскільки такі працівники часто виявляються найбільш відданими фірмі (Dessler G., 1999, pp. 58-67).

Грунтовні дослідження показали, що практика сталого розвитку компанії впливає на її привабливість як роботодавця. Ця привабливість пояснюється тим, що практика сталого розвитку фірми покращує її репутацію та підвищує рівень довіри до організації з боку шукачів роботи, які раніше не мали досвіду взаємодії з цією організацією. Ця привабливість також може бути пов'язана з тим, що орієнтація фірми на сталий розвиток надсилає позитивні сигнали, які можуть спонукати потенційних претендентів на роботу ідентифікувати себе з компанією і захотіти працювати в ній (Greening D.W., Turban D.B., 2000, pp. 254-280).

Ланцюжок створення цінності людських ресурсів — це концепція, яка передбачає кілька підходів до зміцнення зв'язку між стратегією сталого розвитку компанії та її працівниками.

Заохочувальні виплати — це один із підходів, який означає, що працівники, які сприяють досягненню цілей сталого розвитку компанії, повинні бути винагороджені заохочувальними виплатами.

Інший підхід, який варто використовувати, це обмін інформацією, що передбачає постачання працівникам інформації про стратегічні цілі компанії щодо сталого розвитку і про те, як їхня робота сприяє досягненню цих цілей.

Ще одним підходом є розширення повноважень, що означає надання працівникам права приймати рішення, які сприяють досягненню стратегічних цілей сталого розвитку компанії. Це дозволяє працівникам бути більш залученими в процесі управління та брати на себе відповідальність за сталість діяльності компанії.

Розвиток навичок — це не менш важливий підхід, який означає, що працівникам слід надавати можливості для навчання та розвитку, які допоможуть їм набути навичок, необхідних для досягнення цілей сталого розвитку фірми.

Десслер визначає тренінги, пов'язані зі стратегією та цінностями, символами і церемоніями, які спрямовані на підтримку традицій, розширену двосторонню комунікацію та просування гідних лідерів як важливі елементи залучення працівників.

Це означає, що компанія повинна забезпечувати навчання працівників, яке відповідає стратегії та цінностям компанії, а також сприяти кар'єрному росту лідерів, які демонструють відданість концепції сталого розвитку.

Компанії можуть залучати співробітників до стратегії сталого розвитку, постійно наголошуючи на важливості принципів екологічності. Це можна зробити шляхом створення громадських волонтерських програм і проведення тренінгів з питань сталого розвитку. Окрім волонтерських програм і навчання, впровадження систем управління ефективністю, які пов'язують досягнення цілей сталого розвитку з винагородою, забезпечує потужне підкріплення цінностей, цілей і стратегії сталого розвитку компанії.

Останній аспект ланцюжка створення цінності персоналу включає в себе те, як організації вирішують питання звільнення працівників. Звільнення працівників внаслідок скорочення штату або низької продуктивності є часто недооціненим аспектом залучення працівників. Втім, те, як відбувається процес звільнення, демонструє прагнення компанії бути соціально відповідальною, використовуючи процедури, які демонструють повагу до людей, яких це зачіпає.

Необхідно максимально зосередити зусилля на забезпеченні етичного та справедливого характеру процесу звільнення працівників. При здійсненні звільнень в організації необхідно враховувати, що цей процес впливає не тільки на звільнених працівників, але й на тих, хто залишається в компанії. Вирішення цього питання є важливим показником цінності, яку компанія надає своїй робочій силі.

У зв'язку з цим Десслер наголошує на необхідності для керівництва демонструвати «організаційну справедливість». Коли процес звільнення працівників відбувається у спосіб, який демонструє повагу до особистості та цілісності організації, люди йдуть з роботи з відчуттям справедливості. Це також сприяє формуванню почуття залученості та відданості фірмі серед тих працівників, які залишаються в організації, оскільки вважають процес звільнення чесним.

Вдосконалення сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» може бути досягнуто за допомогою Ланцюжка формування цінності людських ресурсів. Цей підхід передбачає активну роль управління персоналом у розвитку та підтримці цінностей, які сприяють сталому розвитку та соціально відповідальній діяльності за допомогою наступних заходів:

1. Розробка стратегії управління людськими ресурсами: Важливо розробити стратегію, яка відображатиме цінності сталого розвитку та соціальної відповідальності. Це включатиме формулювання місії та цілей, пов'язаних зі сталістю, розробку політик, процедур та практик, спрямованих на розвиток працівників та збереження їхнього добробуту.

2. Рекрутинг та відбір персоналу, що сприяє сталому розвитку: При рекрутингу нових співробітників слід враховувати їхню готовність до прийняття цінностей сталого розвитку. Це можна здійснити шляхом включення сталості у вимоги до посади, проведення спеціальних інтерв'ю та оцінки навичок, пов'язаних зі сталістю.

3. Навчання та розвиток: Забезпечення навчання та розвитку працівників є важливим елементом формування цінностей сталого розвитку. Це може включати проведення навчальних заходів та тренінгів щодо сталості, етики, відповідального використання ресурсів та інших аспектів, пов'язаних зі сталим розвитком.

4. Залучення працівників до прийняття цінностей сталого розвитку: Важливо створити сприятливе середовище, де працівники відчуються заохоченими та мають можливість брати активну участь у сталому розвитку комплексу. Це можна здійснити шляхом створення комунікаційних механізмів, включення працівників у прийняття рішень та заохочення їхньої активної участі в ініціативах сталого розвитку.

5. Оцінка та винагорода: Встановлення системи оцінки та винагороди, яка враховуватиме внесок працівників у розвиток сталості. Це може включати встановлення цілей та показників сталості, проведення регулярних оцінок та надання винагород за досягнення сталісних результатів.

Впровадження Ланцюжка формування цінності людських ресурсів допоможе підвищити рівень свідомості та залученості працівників готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» до сталого розвитку. Крім того, це сприятиме формуванню сталості як важливого компонента корпоративної культури та позитивно вплине на ефективність та конкурентоспроможність комплексу.

3.3. Запровадження практики сталого розвитку TBL у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace».

Багато готелів спочатку не враховують принципи сталого розвитку під час будівництва, вибираючи натомість модернізацію існуючих споруд для поліпшення ефективності. Проте готель «Avalon Palace» відмінний від своїх конкурентів, оскільки він був споруджений з нуля з використанням передових зелених технологій, а також екологічно чистих будівельних матеріалів та меблів.

Серед особливостей готелю «Avalon Palace» — бамбукова підлога, екологічно чисті фарби, геотермальне опалення та охолодження, туалети з низьким рівнем змиву, виготовлені на замовлення місцеві предмети мистецтва та меблі, індивідуальне освітлення для мінімізації світлового забруднення, а також єдина громадська станція для зарядки електромобілів у цьому районі. Хоча список сталих особливостей готелю «Avalon Palace» вражає, для цієї наукової роботи важливою є конкурентна синергія, яку готель «Avalon Palace» відчув завдяки практиці сталого розвитку TBL.

Власникам готелю «Avalon Palace» важко підрахувати фактичну економію, отриману від впровадження їхнього «зеленого» дизайну будівлі, оскільки готель «Avalon Palace» був побудований як «зелений», а не реконструйований, але вони зазначають, що «з ростом цін на енергоносії стає все більш вигідним будувати таким чином». Використання геотермального опалення та охолодження забезпечує значну економію витрат на електроенергію, адже воно є однією з

найбільш енерго- та економічно ефективних систем, доступних сьогодні. Крім того, геотермальне опалення та охолодження «не спалює викопне паливо для виробництва тепла; воно генерує набагато менше викидів парникових газів, ніж звичайна котельня, і повністю усуває потенційне джерело отруйного чадного газу в нашому будинку». Економія енергії та менший вуглецевий слід — не єдині переваги використання «зеленого» дизайну. Власники додають, що «зелений» дизайн будівлі готелю підвищує якість повітря для гостей і співробітників, знижує рівень шуму між кімнатами і зменшує споживання води. Їхні ініціативи, спрямовані на зменшення споживання води, є особливо важливими для Тернополя.

Вважається, що ця позитивна репутація в громаді сприяє збільшенню кількості бронювань, оскільки люди сприймають готель «Avalon Palace» як благо для громади, а не як загрозу для її обмежених водних ресурсів. Це приклад того, як ініціатива, спочатку спрямована на екологічну ефективність, має побічні вигоди, такі як покращення корпоративного іміджу та збільшення кількості замовлень. Ці дотичні переваги, отримані від практики використання «зеленого дизайну», розглядаються як спосіб забезпечення не лише місцевої підтримки, а й як нематеріальний актив у просуванні готельної нерухомості на ринку.

Оскільки готель отримує клієнтів нового типу, які можуть віддавати перевагу середовищу та філософії сталого ведення бізнесу, сприйняття того, що готель є «зеленим» з самого початку, може ще більше збільшити нематеріальні активи об'єкту нерухомості.

Власники компанії зауважують, що працівники добре розуміють екологічні ініціативи готелю, що спричиняє у них почуття гордості, коли вони розповідають про них клієнтам. Вони вважають, що ця гордість пов'язана зі зростанням задоволеності роботою.

Окрім того, вважається, що існує взаємозв'язок між часом, який компанія приділяє сталим ініціативам, таким як енергоефективність, і часом, який вона приділяє іншим сферам, наприклад, тому, як вона ставиться до своїх співробітників. Співробітники демонструють справжню зацікавленість до своєї

роботи, а підтримка керівництва їхнього добробуту впливає на збільшення рівня їхньої лояльності до організації.

Це підкреслює ще одну потенційну синергетичну вигоду: може існувати тісний зв'язок між практикою сталого розвитку TBL, задоволеністю працівників роботою та зниженням плинності кадрів. Ці синергетичні переваги, безумовно, збільшать нематеріальні активи готелю в довгостроковій перспективі (зростання ринкової вартості нерухомості порівняно з балансовою вартістю).

Поняття підвищеної прихильності до роботи завдяки практиці сталого розвитку TBL, безумовно, має вплив на такі показники ефективності, як задоволеність працівників роботою та їхню відданість організації. У галузі, відомій високою плинністю кадрів, прихильність фірми до практики сталого розвитку TBL може бути важливим фактором збільшення тривалості перебування працівників на посаді і, як наслідок, економії витрат, пов'язаних з навчанням і наймом працівників.

Ще одним прикладом того, як фокусування на сталому розвитку TBL підвищує конкурентоспроможність готелю, є використання робіт місцевих художників. Залучення локальних митців до проектів та заходів компанії сприяє формуванню унікальної атмосфери та ідентичності, що зробить бізнес більш привабливим для клієнтів та працівників. Крім того, така підтримка сприяє економічному розвитку місцевої громади, стимулюючи зростання кількості робочих місць та підприємництва. Беручи до уваги ці аспекти, підтримка місцевих митців виявляється важливим фактором сталого розвитку бізнесу, приносячи не лише естетичне задоволення, але й сприяючи позитивному впливу на навколишнє середовище та соціальний добробут.

Запровадження практики сталого розвитку TBL у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace» сприятиме забезпеченню більш балансованого та сталого підходу до діяльності комплексу. Це дозволить забезпечити спільну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами. Та досягнути наступних переваг:

1. Економічна стійкість, що включає ефективне управління витратами, оптимізацію ресурсів, впровадження економічно вигідних ініціатив та пошук нових джерел доходів.

2. Соціальна відповідальність - забезпечуватиметься, шляхом створення безпечних та здорових умов праці для співробітників, підтримки спільноти та розвитку соціальних програм. Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» має бути свідомим, щодо соціальних наслідків своєї діяльності.

3. Екологічна стійкість - включає зменшення використання енергії, води та інших ресурсів, використання екологічно чистих матеріалів та технологій, впровадження відновлювальних джерел енергії та управління відходами.

4. Взаємодія з зацікавленими сторонами - співпраця з місцевими громадами, органами влади, гостями та іншими стейкхолдерами для спільного досягнення сталого розвитку.

5. Впровадження системи моніторингу та звітності - встановлення механізмів для вимірювання та оцінки своєї продуктивності щодо сталого розвитку, а також регулярний звіт про свої досягнення та прогрес.

Висновок до розділу 3

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливим елементом для впровадження сталого розвитку в готельно-ресторанний комплекс. Вона допомагає встановити взаємозв'язок між комплексом і суспільством, сприяє покращенню взаємин зі зацікавленими сторонами, розвитку соціальних програм та створенню безпечних та здорових умов праці для співробітників.

Ланцюжок формування цінності людських ресурсів впливає на підвищення рівня свідомості та залученості працівників до сталого розвитку комплексу. Він сприяє формуванню сталості як важливого компонента корпоративної культури, підтримці розвитку працівників та створенню сприятливого робочого середовища.

Практика TBL (Triple Bottom Line) дозволяє готельно-ресторанному комплексу орієнтуватися на досягнення економічної стійкості, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Запровадження TBL сприятиме ефективному управлінню ресурсами, впровадженню економічно вигідних ініціатив, зменшенню негативного впливу на довкілля та взаємодії зі зацікавленими сторонами.

Перспективи впровадження елементів сталого розвитку в діяльність готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» є обіцяючими. За допомогою КСВ, Ланцюжка формування цінності людських ресурсів та практики TBL комплекс може покращити свою економічну стійкість, соціальну відповідальність та екологічну стійкість. Додатково, важливим фактором є встановлення системи моніторингу та звітності, що дозволить комплексу оцінювати свої досягнення та регулярно звітувати перед зацікавленими сторонами.

Запровадження елементів сталого розвитку в готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» не тільки сприятиме поліпшенню його діяльності, але й стане прикладом для інших підприємств галузі гостинності. Це може створити позитивний вплив на репутацію комплексу, привернути більше клієнтів та забезпечити стале й успішне функціонування у майбутньому.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Охорона праці в готельно-ресторанному бізнесі

Готельно-ресторанний сектор — одна з найбільш інтенсивних і динамічних галузей економіки, де охорона праці відіграє важливу роль у забезпеченні безпеки гостей і персоналу, а також у запобіганні нещасним випадкам і професійним захворюванням. Організація ефективної системи охорони праці є обов'язковою умовою для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які прагнуть досягти високого рівня якості послуг і підтримувати свою репутацію.

Однією з основних цілей охорони праці в готельно-ресторанному бізнесі є забезпечення безпеки і здоров'я працівників при виконанні ними своїх обов'язків. Це досягається шляхом виявлення та оцінки потенційних ризиків, пов'язаних з конкретними видами діяльності, і вжиття відповідних заходів для їх запобігання та контролю. Розробка та впровадження процедур і стандартів безпеки, а також навчання персоналу з питань охорони праці є невід'ємною частиною цього процесу.

Основні аспекти охорони праці в готельно-ресторанному бізнесі включають наступні напрямки:

1. Ідентифікація ризиків: Перш за все, необхідно проаналізувати робочі процеси та виявити потенційні небезпеки, які можуть виникнути під час роботи в готельно-ресторанному бізнесі. Це можуть бути такі фактори, як ризик пожежі, нещасні випадки, контакт з харчовими алергенами, робоче навантаження на спину та скелетні м'язи від підняття важких предметів, тощо.

2. Вжиття заходів для зменшення ризиків: Після визначення ризиків слід розробити та впровадити відповідні заходи щодо їх зменшення. Це може включати встановлення систем пожежної безпеки, використання засобів

індивідуального захисту, навчання персоналу безпечним методам роботи, розробку та впровадження правил використання хімічних речовин, організацію правильного підйому важких предметів, забезпечення ергономічним обладнанням та меблями.

3. Навчання та інформування персоналу: Одним з найважливіших аспектів охорони праці є навчання працівників правилам безпеки та виконання ними своїх обов'язків відповідно до встановлених процедур. Це може включати регулярні тренінги з безпеки, інструктажі та брифінги, а також створення культури безпеки серед усього персоналу.

4. Моніторинг та оцінка: Постійний моніторинг та оцінка ефективності заходів з охорони здоров'я та безпеки є важливим кроком у забезпеченні безпеки в індустрії гостинності. Проведення регулярних аудитів, оцінка результатів, збір статистичних даних про нещасні випадки та впровадження необхідних коригувальних заходів допоможуть забезпечити постійне вдосконалення системи охорони праці.

Охорона праці в готельно-ресторанному бізнесі має першорядне значення, оскільки здоров'я і безпека працівників та якість обслуговування гостей мають першочергове значення. Правильно розроблені процедури, впровадження безпечних практик та свідоме ставлення до безпеки на робочому місці сприяють покращенню якості роботи та досягненню успіху у готельно-ресторанній галузі.

4.2. Пожежна безпека в готельно-ресторанному комплексі

Пожежна безпека в готельно-ресторанних комплексах України є надзвичайно важливою та невід'ємною складовою частиною діяльності цього сектору. Зважаючи на велику кількість гостей та персоналу, а також на наявність високоризикових чинників, пов'язаних зі споживанням їжі, роботою з пальними матеріалами та електрикою, забезпечення безпеки від пожеж стає пріоритетним завданням для готельних та ресторанних установ.

Україна має встановлену систему законодавчих актів та нормативно-технічних документів, що регулюють питання пожежної безпеки в готельно-ресторанній галузі. Один із основних нормативних документів є "Правила пожежної безпеки в Україні", які визначають вимоги до організації пожежної безпеки в готельних та ресторанных комплексах. До вимог цих правил входить проведення регулярних оглядів, перевірок систем пожежної сигналізації та пожежогасіння, навчання персоналу правилам пожежної безпеки, створення планів евакуації та багато іншого.

Готельно-ресторанні комплекси повинні мати добре розроблені та реалізовані плани пожежної безпеки. Ці плани повинні включати ідентифікацію можливих ризиків, розміщення пожежних сигналізаційних систем та вогнегасників, встановлення систем автоматичної пожежної сигналізації та протипожежних систем, а також регулярну перевірку і технічне обслуговування цих систем. Також, готельно-ресторанні комплекси повинні мати детальний план евакуації, який включає в себе маршрути евакуації, місця збору та ролі відповідальних осіб.

Велике значення в пожежній безпеці готельно-ресторанних комплексів має також навчання персоналу. Усі працівники повинні бути ознайомлені з основними правилами пожежної безпеки, вміти використовувати вогнегасники та інші засоби пожежогасіння, знати процедури евакуації та реагування у випадку пожежі. Персонал також повинен регулярно проходити навчання та тренування, щоб бути готовими до дій у надзвичайних ситуаціях.

Крім того, важливо зазначити, що встановлення пожежної безпеки в готельно-ресторанніх комплексах не є одноразовим заходом. Це постійний процес, який вимагає регулярного оновлення та покращення систем та процедур. Важливо також відслідковувати та впроваджувати нові технології та інновації, які сприяють покращенню пожежної безпеки.

Загальний успіх у пожежній безпеці в готельно-ресторанній галузі залежить від усіх учасників процесу, включаючи урядові органи, власників готелів та ресторанів, керівників, персонал та гостей. Тільки спільними

зусиллями можна забезпечити найвищий рівень пожежної безпеки та зберегти життя та майно.

Висновуючи, пожежна безпека в готельно-ресторанних комплексах України є важливим аспектом їх діяльності. Розроблення та виконання комплексних планів пожежної безпеки, навчання персоналу та використання сучасних технологій допомагають забезпечити безпеку для гостей, працівників та майна. Регулярне оновлення та покращення систем пожежної безпеки важливо для забезпечення найвищого рівня захисту від пожеж та надійності в готельно-ресторанній галузі.

Висновки до розділу 4

У готельно-ресторанному комплексі існує ряд потенційних ризиків та небезпек, пов'язаних з охороною праці та безпекою. Це можуть бути пожежі, надзвичайні ситуації, харчові отруєння, нещасні випадки під час роботи з обладнанням тощо.

Для забезпечення охорони праці та безпеки існують відповідні нормативно-правові акти і законодавство. Підприємство повинно дотримуватися вимог законодавства і вживати необхідних заходів для запобігання небезпекам.

У готельно-ресторанному комплексі слід вживати широкий спектр запобіжних заходів. Це включає проведення регулярного навчання персоналу з питань охорони праці та безпеки, розробку і впровадження планів надзвичайних ситуацій, наявність необхідного обладнання для пожежного захисту та евакуації, контроль за якістю продуктів харчування та безпекою приготування їжі.

Керівництво готельно-ресторанного комплексу має велику відповідальність за забезпечення безпеки персоналу і клієнтів. Воно повинно створити безпечне робоче середовище, забезпечити необхідні ресурси та засоби захисту, інформувати персонал про правила та процедури безпеки, а також вживати заходів для попередження надзвичайних ситуацій.

Важливо мати в готельно-ресторанному комплексі систему управління безпекою, що включає оцінку ризиків, розробку політики охорони праці, навчання персоналу та проведення регулярних перевірок та оглядів.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі була досліджена концепція сталості в готельно-ресторанному комплексі "Avalon Place". За допомогою аналізу літературних джерел, проведення спостережень і опитування персоналу та клієнтів було виявлено, що концепція сталості відіграє важливу роль у досягненні успіху та довгострокового розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Одним з ключових висновків є те, що сталість є комплексним підходом, що включає економічні, соціальні та екологічні аспекти. Готельно-ресторанний комплекс "Avalon Place" виявив багато прикладів успішної реалізації концепції сталості, впроваджуючи енергоефективні заходи, промовляючи на користь соціального відповідального бізнесу та використовуючи екологічно чисті матеріали та продукти.

Також було встановлено, що концепція сталості впливає на репутацію готельно-ресторанного комплексу і сприяє залученню нових клієнтів. Висока якість обслуговування, екологічна свідомість та соціальна відповідальність стають важливими факторами вибору готелю або ресторану для багатьох клієнтів. що концепція сталості впливає на репутацію готельно-ресторанного комплексу і сприяє залученню нових клієнтів. Висока якість обслуговування, екологічна свідомість та соціальна відповідальність стають важливими факторами вибору готелю або ресторану для багатьох клієнтів.

Проте, дослідження також показало, що впровадження концепції сталості може стикатися з певними викликами і перешкодами. Недостатня свідомість персоналу та потреба у постійному моніторингу та оновленні процесів є деякими з них. Однак, варто підкреслити, що переваги, які приносить концепція сталості, перевищують зусилля, необхідні для її впровадження.

Загалом, дослідження підтверджує важливість впровадження концепції сталості в готельно-ресторанному бізнесі. Комплексність підходу, ефективне використання ресурсів, забезпечення високої якості обслуговування та

відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем стають ключовими факторами успіху.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б.М. Інноваційні засоби формування концепції оцінювання сталого розвитку у системі: підприємство – галузь – регіон – держава (євроінтеграційні аспекти) [Текст] / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, О. Б. Погайдак // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 2. – С. 6-17. – ISSN 2415-8453.

2. Андрушків Б., Кирич Н., Мельник Л., Погайдак О., Шерстюк Р. Соціогуманітарний інструментарій підвищення ефективності гермінативного розвитку адміністративно-територіальної одиниці [Електронний ресурс] / Богдан Андрушків, Наталія Кирич, Лілія Мельник, Ольга Погайдак, Роман Шерстюк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2019. — Вип. 1 (20). — С. 141-152. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2019/19abmato.pdf>

3. Андрушків Б.М. Формування категоріального апарату соціально-відповідальної діяльності бізнесу / Б.М. Андрушків, О.І. Павликівська, Р.П. Шерстюк // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 7-14. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2017_4_3.

4. Бейкер, Д., Кромптон, Дж. (2000). Якість, задоволення та поведінкові наміри. Аналізи дослідження туризму, 27(3), 785-804.

5. Берсон А., Сміт С., Терлінг К. (2000). Створення додатків для аналізу даних для CRM. McGraw-Hill.: США.

6. Гусар Е.О. Підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах переходу до сталого розвитку / Е.О. Гусар, Л.М. Мельник // Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 28-29 листопада 2018 року. — Т. : ФОП Паляниця В. А., 2018. — Том 3. — С. 163–164. — (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

7. Зінько Ю. Збереження і сталий розвиток Карпат: Навчальний посібник зі сталого туризму / Зінько Ю., Рутинський М., Кудла Н. – К., 2008. – 60 с.

8. Луцишин М.М. Цикл управління проектами з урахуванням концепції сталого розвитку / М.М. Луцишин, Л. М. Мельник // Збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 24-25 листопада 2021 року. — Т. : ФОП Паляниця В. А., 2021. — Том II. — С. 99–100. — (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

9. Мельник Л.М. Впровадження інновацій як чинник забезпечення сталого розвитку промислового підприємства / Л. М. Мельник, І. Є. Максимов // Збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 16-17 листопада 2017 року. — Т. : ТНТУ, 2017. — Том 3. — С. 196. — (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

10. Мельник Л.М., Андрушків Б.М., Шерстюк Р.П., Співак С.М., Погайдак О.Б., Кирич Н.Б. (2017). Гермінативний розвиток – альтернатива сталості (Алгоритм формування організаційних підходів до забезпечення гермінативного розвитку суспільства). Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. № 26 (15), 2017. С. 37-48.

11. Мельник, Л.М. (2018). Забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А.

12. Мельник Л.М. Теоетико-методологічні засади сталого розвитку машинобудівних підприємств на основі управління бізнес-процесами: дисертація на здобуття наук. ступеня д.е.н., спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами. Тернопіль: ТНТУ, 2018. - 508 с.

13. Мельник Л.М. Утилізація відходів як один із шляхів екологізації виробництва / Лілія Мельник // Матеріали шостої всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка „Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє“, 06 квітня 2017 року. — Т. : ФОП Паляниця В. А., 2017. — С. 39–40.

14. Мельник Л., Шерстюк Р., Дяків Л. Формування системи мотиваційних детермінант забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Лілія Мельник, Роман Шерстюк, Лідія Дяків // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 60-74. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18mlmrrmp.pdf>.

15. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу : навч. посіб. / Островська Г. Й. – Тернопіль : Підручники і посібники, 2018. – 268 с.

16. Островська Г., Шерстюк Р. Підготовка персоналу підприємств індустрії гостинності в умовах нового освітнього та професійного контенту: проблеми та перспективи. IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності у готельно-ресторанному бізнесі», 2023. ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі», с. 10-11.

17. Островська Г., Шерстюк Р. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. III Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. з міжнародною участю. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 18.05.2023, с. 112-116.

18. Островська Г.Й., Островський О.Т. (2022). Розвиток когнітивних здібностей працівників та формування мережевих компетенцій в умовах цифрової економіки. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та, 93.

19. Островська Г.Й. (2021). Соціальні інновації: економічний і соціальний зміст. «Сучасна молодь в світі інформаційних технологій»: матеріали, 25.

20. Проблеми збору та переробки сміття в Україні: економічні ефекти [Текст] / Б.О. Язлюк, Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, О.Б. Погайдак, С.М. Співак, Р.П. Шерстюк // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – Випуск 1. – С. 166-174. – ISSN 2415-8453.

21. Скемська І.О. Конкурентні стратегії підприємств та їх вплив на досягнення стійкої конкурентоспроможності / І.О. Скемська, Р.П. Шерстюк // Збірник тез доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції молодих

учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“, 24-25 листопада 2021 року. — Т. : ФОП Паляниця В. А., 2021. — Том II. — С. 122. — (Економічні та соціальні аспекти нових технологій).

22. Стратегії сталого розвитку територій в умовах посткризового відновлення [текст] : [монографія] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., д.ю.н., проф. Устименка В.А. — К.: Інтерсервіс, 2021. — 382 с.

23. Ціх Г.В. Роль малих промислових підприємств у реалізації концепції сталого розвитку України / Ціх Галина, Мельник Лілія // Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. — Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. — С. 90–98.

24. Чен, Дж.С. (2003). Сегментація ринку за настроями туристів. 30(1), 178-193.

25. Шерстюк Р.П. Конкуреноспроможність як фактор формування сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу / Р.П. Шерстюк, О. Євгенєва // ІСВuTS-2022, 23-24 листопада 2022 р. — Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. — С. 13–15.

26. Шерстюк Р. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період [Електронний ресурс] / Ігор Стойко, Роман Шерстюк, Ольга Долубовська // Соціально- економічні проблеми і держава. — 2022. — Вип. 2 (27). — С. 93-106. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22siiipp.pdf>

27. Bohdan Andrushkiv, Liliya Melnyk, Viktor Palianytsia, Olena Sorokivska, Roman Sherstiuk. Prospects for implementation of corporate environmental responsibility concept: the eu experience for Ukraine Independent Journal of Management & Production (Special Edition ISE, S&P), Vol 11, No 8 (2020), pp. 600-614.

28. Brisman A. (2011) Stockholm conference 1972. In: Chatterjee DK (ed) Encyclopedia of global justice. Springer Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9160-5_655.

29. Burke L.; Logsdon J.M.; Mitchell W.; Reiner M.; Vogel D. Corporate Community Involvement in the San Francisco Bay Area. *Calif. Manag. Rev.* 1986 28 122–141.
30. Business Dictionary (2013) Definition of synergy. Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/synergy.html> (accessed 16 January 2013).
31. Clarkson M.A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Acad. Manag. Rev.* 1995 20 92–117.
32. Cooper P.J. & Vargas M. (2004). *Implementing sustainable development: From global policy to local action*. Lanham MD: Rowman and Littlefield Publishers, Inc.
33. Comparative service quality: German and American ratings across service settings URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296301002065?via%3Di>
hub
34. Dernbach J.C. (2003). Achieving sustainable development: The Centrality and multiple facets of integrated decisionmaking. *Indiana Journal of Global Legal Studies* 247-285.
35. Dessler G. (1999) “How to earn your employees’ commitment” *Academy of Management Executive* Vol. 13 No. 2 pp. 58-67.
36. Elkington J (1997) *Cannibals with Forks the Triple Bottom Line of 21st Century Business* Oxford UK: Capstone Publishing.
37. Freeman R.E.; Reed D.L. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *Calif. Manag. Rev.* 1983 25 88–106.
38. Fuentes-Moraleda L.; Lafuente-Ibáñez C.; Muñoz-Mazón A.; Villacé-Molinero T. Willingness to Pay More to Stay at a Boutique Hotel with an Environmental Management System. A Preliminary Study in Spain. *Sustainability* 2019 11 5134.
39. Goldstein K and Primlani RV (2012) Current trends and opportunities in hotel sustainability. *HVS Sustainability Services* 31 January 2012 Mineola NY.

40. Green G.P.; Haines A. Asset Building & Community Development [Google Books Version]. 2015. Available online: <https://books.google.co.th/books>.
41. Greening D.W. and Turban D.B. (2000) “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality work force” *Business and Society* Vol. 39 No. 3 pp. 254-280.
42. Hicks J.R. (1946) *Value and Capital* Second Edition Oxford: Clarendon Press.
43. Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook; World Tourism Organization (Ed.) World Tourism Organization: Madrid Spain 2004; ISBN 978-92-844-0726-2.
44. Klassen R.D.; McLaughlin C.P. The Impact of Environmental Management on Firm Performance. *Manag. Sci.* 1996 42 1199–1214.
45. Meadows D. H. *The Limits to Growth* / D. H.Meadows D. L. Meadows J. Randers and W. W.Behrens. – New York : Universe Books 1972. – 205 p.
46. Mercade Mele, P.; Molina Gomez, J.; Garay, L. To Green or Not to Green: The Influence of Green Marketing on Consumer Behaviour in the Hotel Industry. *Sustainability* 2019, 11, 4623.
47. Ostrovska, H. Y., Sherstiuk, R. P., Tsikh, H. V., Demianyshyn, V. H., & Danyliuk-Chernykh, I. M. (2021). Conceptual principles of learning organization building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, (3 (183)), 167-172.
48. Peredo A.M.; Chrisman J.J. Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *Acad. Manag. Rev.* 2006 31 309–328.
49. Pereira V.; Silva G.M.; Dias Á. Sustainability Practices in Hospitality: Case Study of a Luxury Hotel in Arrábida Natural Park. *Sustainability* 2021 13 3164.
50. Pigou A. (1920). *The Economics of welfare*. London England: Macmillan and Company.
51. Porter M. E. & van der Linde C. (1999). Green and competitive: Ending the stalemate. *Journal of Business Administration and Politics* 215-230.
52. Redclift MR. 1993. Sustainable development: needs value rights. *Environmental Values* 2: 7– 19

53. Sloan P Legrand W Chen JS (2012) Sustainability in the Hospitality Industry: Principles of Sustainable Operations 2nd ed. London: Routledge.
54. Stoddard JE Pollard CE Evans MR (2012) The triple bottom line: a framework for sustainable tourism development. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration* 13(3): 233–258.
55. Tarí J.J.; Claver-Cortés E.; Pereira-Moliner J.; Molina-Azorín J.F. Levels of Quality and Environmental Management in the Hotel Industry: Their Joint Influence on Firm Performance. *Int. J. Hosp. Manag.* 2010 29 500–510.
56. The Vital Components of Restaurant Quality that Affect Guest Satisfaction
URL: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1450-6661/2013/1450-66611304166G.pdf>.
57. Turnover's relationships with sales, tips and service across restaurants in a chain
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431902000269>.
58. Tyrrell T, Paris CM, Biaett V (2013) A quantified triple bottom line for tourism: experimental results. *Journal of Travel Research* 52(3): 279–293.
59. United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://wedocs.unep.org/20.500.11822/9814>.
60. United Nations Conference on the Human Environment. (1992). Rio Declaration on Environment and Development. Rio de Janeiro Brazil: United Nations.
61. United Nations General Assembly. (1987). Report of the world commission on environment and development: Our common future. Oslo Norway: United Nations General Assembly Development and International Co-operation: Environment.
62. Yenidogan A.; Gurcaylilar-Yenidogan T.; Tetik N. Sustainability Reporting in the Hospitality Industry: A Research Model Proposal on Sustainability Performance. In Proceedings of the International Conference on Economic Sciences and Business Administration CESBA Bucharest Romania 29 September 2016; Volume 2016 pp. 47–60 85. [Source: <https://studycrumb.com/alphabetizer>].
63. Weaver D (2010b) Community-based tourism as a strategic dead end. *Tourism Recreation Research* 35(2): 206–208.

ДОДАТКИ

Глобальні цілі сталого розвитку



ГЛОБАЛЬНІ
ЦІЛІ СТАЛОГО
РОЗВИТКУ

1 ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ 	2 ПОДОЛАННЯ ГОЛОДУ 	3 МІЦНЕ ЗДОРОВ'Я 	4 ЯКІСНА ОСВІТА 	5 ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ 	6 ЧИСТА ВОДА ТА НАЛЕЖНІ САНИТАРНІ УМОВИ
7 ВІДНОВЛЮВАНА ЕНЕРГІЯ 	8 ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ 	9 ІННОВАЦІЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРА 	10 ЗМЕНШЕННЯ НЕРІВНОСТІ 	11 СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСТ ТА СПІЛЬНОТ 	12 ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ
13 БОРОТЬБА ЗІ ЗМІНОЮ КЛІМАТУ 	14 ЗБЕРЕЖЕННЯ МОРСЬКИХ ЕКОСИСТЕМ 	15 ЗБЕРЕЖЕННЯ ЕКОСИСТЕМ СУШІ 	16 МИР ТА СПРАВЕДЛИВІСТЬ 	17 ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ 	 ГЛОБАЛЬНІ ЦІЛІ Сталого Розвитку

Додаток Б

★★★★+ Помешкання для стійкого туризму

Avalon Palace

Stepana Bandery Street 2, Тернопіль, 46002, Україна –
Чудове розташування - показати карту

Забронувати зараз

Ми повертаємо різницю у ціні

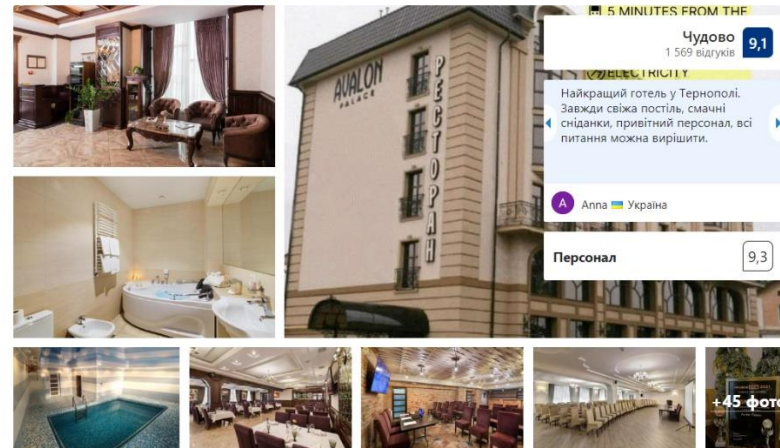
5 MINUTES FROM THE
Чудово 9,1
1 569 відгуків

Найкращий готель у Тернополі. Завжди свіжа постіль, смачні сніданки, привітний персонал, всі питання можна вирішити.

Анна Україна

Персонал 9,3

+45 фото



★★★★

Тернопіль

вул Замкова 14, Тернопіль, 46001, Україна –
Відмінне розташування - показати на карті

Забронувати зараз

Ми повертаємо різницю у ціні

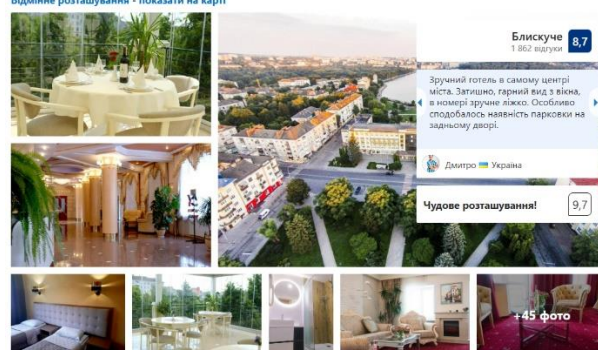
Блискуче 8,7
1 862 відгуки

Зручний готель в самому центрі міста. Затішно, гарний вид з вікна, в номері зручне ліжко. Особливо сподобалось наявність парковки на задньому дворі.

Дмитро Україна

Чудове розташування! 9,7

+45 фото



★★★★+

Kamelot

Ob'yizna Street 6, Тернопіль, 47722, Україна –
Чудове розташування - показати карту

Забронувати зараз

Ми повертаємо різницю у ціні

Блискуче 8,9
680 відгуків

Приїзла о 10 ранку, а заселення з 14:00, але мене без літальних заселення до номеру і навіть без додаткової оплати.

Viktonia Україна

Персонал 9,2

+45 фото



Avalon Palace
[🔗](#) [✕ Закрити](#)

Огляд
Ціни
Відгуки
Фотографії
Інформація

Підсумок відгуків Google ⓘ

4,4

★ ★ ★ ★ ★
1 664 відгуки

Відгуки [🔗 Написати відгук](#)

Усі
[👍 Оздоровлення \(56\)](#)
[👍 Спа \(48\)](#)
[👍 Сніданок \(129\)](#)
Транспорт (65)

[👍 Ресторан \(81\)](#)
[👍 Харчування \(99\)](#)
[👍 Зайнятість \(36\)](#)
Фізичний Розвиток (20)

Готель «Тернопіль»
[🔗](#) [✕ Закрити](#)

Огляд
Ціни
Відгуки
Фотографії
Інформація

Підсумок відгуків Google ⓘ

4,3

★ ★ ★ ★ ★
2 210 відгуків

Відгуки [🔗 Написати відгук](#)

Усі
[👍 Природа \(41\)](#)
[👍 Сніданок \(88\)](#)
Зручності (85)
[👍 Місце Проведення \(124\)](#)

[👍 Ресторан \(45\)](#)
Готель Чи Житло (165)
Автостоянка (31)
[👍 Зайнятість \(15\)](#)

Камелот
[🔗](#) [✕ Закрити](#)

Огляд
Ціни
Відгуки
Фотографії
Інформація

Підсумок відгуків Google ⓘ

4,3

★ ★ ★ ★ ★
1 518 відгуків

Відгуки [🔗 Написати відгук](#)

Усі
[👍 Оздоровлення \(41\)](#)
[👍 Спа \(34\)](#)
[👍 Сніданок \(81\)](#)
[👍 Харчування \(92\)](#)

Фізичний Розвиток (22)
[👍 Підходить Для Сім'ї \(19\)](#)
[👍 Ресторан \(46\)](#)
[👍 Зайнятість \(15\)](#)