

УДК 640.43:658.012.4:330.34
JEL classification: L83; Q01; M14; L21
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(33\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(33))

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКУ

КЛИМЧУК Альона

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державний університет «Житомирська політехніка»
<https://orcid.0000-0002-5246-8778>
e-mail: ktgrs_ka@ztu.edu.ua

ПОСТОВА Валентина

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ
<https://orcid.org/0000-0002-0056-5648>
e-mail: v.postova@vtei.edu.ua

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування та реалізації стратегії сталого розвитку закладів ресторанного господарства в умовах сучасного ринку. Обґрунтовано необхідність гармонійного поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості в управлінській діяльності підприємств для забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. Здійснено порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду впровадження сталих практик. Визначено, що на відміну від глобального ринку із системним підходом, стандартизацією та державною підтримкою, український досвід наразі характеризується фрагментарністю еко-ініціатив та інфраструктурними бар'єрами. Окреслено кроки для розбудови комплексної стратегії та перспективи подальших досліджень.

Ключові слова: стратегія сталого розвитку; ресторанний бізнес; екологізація; соціальна відповідальність; економічна ефективність; еко-ресурсна ефективність; конкурентоспроможність; стратегічне управління.

STRATEGY FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RESTAURANT INDUSTRY ESTABLISHMENTS AND MECHANISMS FOR ITS IMPLEMENTATION IN THE CONDITIONS OF THE MODERN MARKET

KLYMCHUK Alona

State University Zhytomyr Polytechnic

POSTOVA Valentyna

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

The article examines the theoretical and methodological foundations for forming and implementing a sustainable development strategy in the restaurant business under modern market conditions. The relevance of the study is driven by global economic transformations, intense competition, and the growing ecological awareness of society, which necessitate the integration of sustainability principles into hospitality operations. It is substantiated that a successful strategy must harmoniously combine economic efficiency, environmental responsibility (eco-resource efficiency, waste minimization, green technologies), and social orientation towards personnel and the community. The research explores strategic management mechanisms, adapting tools like PEST analysis and Porter's five forces to industry specifics. A comparative analysis of global and Ukrainian experiences in implementing sustainable practices is conducted. It reveals that while international practice demonstrates a high level of systemic integration, utilizing global standards (such as ISO 14001 and LEED) and enjoying significant state support, the Ukrainian restaurant market is still in the adaptation phase. Domestic eco-initiatives remain largely fragmentary, relying on individual entrepreneurs' enthusiasm rather than comprehensive corporate policies, and are hindered by infrastructural and financial barriers, particularly in waste management. Despite these gaps, the overall vector of domestic market development is positive. The study concludes that transitioning from isolated actions to a fully-fledged sustainable development strategy requires systemic synergy: building national eco-infrastructure, providing effective legislative and state support, and raising environmental awareness among both industry staff and consumers.

Keywords: sustainable development strategy; restaurant business; ecologization; social responsibility; economic efficiency; eco-resource efficiency; competitiveness; strategic management.

Стаття надійшла до редакції / Received 01.01.2026
Прийнята до друку / Accepted 22.03.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Климчук Альона, Постова Валентина

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції, глобалізації ринку гастрономічних послуг та зростання екологічної свідомості суспільства особливої актуальності набуває проблема формування стратегії сталого розвитку підприємств ресторанного господарства. Заклади цієї сфери здійснюють значний вплив на економічні процеси, соціальне середовище та стан довкілля, що обумовлює необхідність інтеграції принципів сталості у їхню господарську діяльність.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень у сфері сталого розвитку, питання формування комплексної стратегії сталого розвитку закладів ресторанного господарства з урахуванням галузевої специфіки, конкурентного середовища та сучасних викликів залишаються недостатньо систематизованими. Більшість існуючих підходів зосереджені переважно на окремих екологічних або соціальних аспектах, тоді як стратегічний вимір, що поєднує економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність у єдину управлінську систему, потребує подальшого наукового обґрунтування.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю розроблення теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії сталого розвитку закладів ресторанного господарства, що забезпечуватиме їх довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку.

Проблематика статті безпосередньо пов'язана з вирішенням важливих наукових і практичних завдань, зокрема: удосконалення механізмів стратегічного управління підприємствами ресторанної сфери; інтеграції екологічних, економічних і соціальних компонентів у систему управління закладом; розроблення інструментарію оцінювання впливу зовнішнього середовища на формування стратегії розвитку; підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізації негативного впливу на довкілля; забезпечення довгострокової стабільності та стійкості ресторанного бізнесу в умовах ринкової нестабільності.

Таким чином, формування стратегії сталого розвитку закладів ресторанного господарства є необхідною умовою їх ефективного функціонування та стратегічного зростання, що обумовлює доцільність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі проблематика сталого розвитку підприємств перебуває в центрі уваги багатьох дослідників. Теоретико-методологічні засади феномену сталого розвитку, проблеми його забезпечення в Україні, зокрема в умовах макроекономічної нестабільності, невизначеності та воєнного стану, ґрунтовно висвітлені у працях таких вчених, як З. А. Атаманчук та В. В. Рильський [1], Ю. Бицюра, Є. Манжула, В. Ілюхіна [3], І. Гайдуцький, А. Голобородько [4], О. В. Мануйлов [8], а також Н. В. Ушенко і А. М. Тупіка [9]. Дослідники акцентують увагу на необхідності глибинної трансформації бізнес-моделей та адаптації підприємств до нових глобалізаційних і локальних кризових викликів.

Окремий потужний напрям наукових розвідок становить вивчення ролі інновацій та цифровізації у досягненні цілей сталого розвитку. Зокрема, вплив сучасних ІІТ-технологій на сталий розвиток компаній розкривають І. В. Бакушевич та І. О. Мартиняк [2], тоді як О. В. Дишкантюк [5] розглядає впровадження інновацій безпосередньо у ресторанному господарстві, акцентуючи увагу на адаптації технологій харчування до жорстких екологічних вимог.

Галузеві аспекти управління стійким розвитком у ресторанному бізнесі, екологізація операційних процесів та вплив соціального фактора активно дискутуються у фахових публікаціях останніх років. Так, організаційно-управлінські механізми забезпечення стійкості ресторанного господарства досліджує О. Замула [6]. Вагомий практичний аспект у вивченні екологічної складової – концепції безвідходного виробництва як ключового драйвера сталого розвитку ресторанів – внесли І. О. Мазуркевич та В. В. Постова [7]. Своєю чергою, О. В. Янч і Л. М. Мельник [10] звертають увагу на соціально-управлінський вимір проблеми, наголошуючи на критичній ролі персоналу в успішній імplementації сталих стратегій на підприємствах сфери гостинності.

Водночас аналіз наукових праць свідчить, що незважаючи на ґрунтовне опрацювання окремих (екологічних, соціальних чи інноваційних) аспектів, питання формування комплексної, цілісної стратегії сталого розвитку закладів ресторанного господарства, яка б враховувала специфіку сучасного українського ринку, потребує подальшого системного дослідження.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Питання сталого розвитку підприємств різних галузей економіки активно досліджуються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значна увага приділяється теоретичному обґрунтуванню концепції сталого розвитку, визначенню її економічних, соціальних та екологічних складових, а також розробленню загальних підходів до впровадження принципів сталості у діяльність суб'єктів господарювання.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить про те, що проблематика формування саме галузевої стратегії сталого розвитку закладів ресторанного господарства залишається недостатньо комплексно

дослідженою. У більшості робіт розглядаються окремі аспекти діяльності підприємств – екологізація виробничих процесів, ресурсозбереження, соціальна відповідальність або маркетингові інструменти формування іміджу «зеленого» закладу. Однак питання інтеграції цих складових у цілісну систему стратегічного управління ресторанним підприємством потребує подальшого теоретико-методичного обґрунтування.

Недостатньо розробленими залишаються також механізми адаптації загальних моделей стратегічного аналізу (зокрема, PEST-аналізу, моделі п'яти сил конкуренції М. Портера та інших інструментів стратегічного планування) до специфіки функціонування закладів ресторанного господарства з позицій сталого розвитку. Потребує уточнення алгоритм формування стратегії сталого розвитку з урахуванням галузевих особливостей, структури витрат, ресурсної залежності та впливу зовнішнього середовища.

Крім того, у науковій літературі недостатньо систематизовано практичні напрями впровадження принципів сталого розвитку в управлінську діяльність ресторанів, зокрема у частині визначення організаційно-управлінських механізмів, показників оцінювання ефективності сталих практик та їх впливу на конкурентоспроможність підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії сталого розвитку закладів ресторанного господарства в умовах сучасного ринкового середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах ринкової економіки будь-який заклад ресторанного господарства для успішного функціонування та досягнення поставлених цілей повинен мати чіткий план дій, тобто розробити власну стратегію сталого розвитку. У загальному розумінні стратегія визначає основний напрямок діяльності підприємства для досягнення його цілей.

Стратегія розвитку ресторанного закладу передбачає визначення ключових напрямів роботи, спрямованих на підвищення економічної ефективності, поліпшення фінансових показників, оптимізацію обслуговування клієнтів та зміцнення позицій на ринку гастрономічних послуг [1]. Вона охоплює не лише внутрішні процеси, а й розвиток конкурентних переваг, які забезпечують стабільне зростання закладу.

Сталий розвиток – це концепція, яка передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та охорони навколишнього середовища [2]. Вона орієнтована на забезпечення потреб сучасного покоління без шкоди для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. У контексті підприємств ресторанного господарства це означає розвиток бізнесу, який одночасно ефективний, соціально відповідальний та екологічно безпечний.

Основною метою сталого розвитку є створення умов для довгострокового зростання та стабільності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, задоволення потреб споживачів і забезпечення соціальної та екологічної відповідальності. Для закладів харчування це може проявитися у впровадженні екологічних технологій, оптимізації ресурсів, підтримці місцевих постачальників та соціальних ініціатив [1].

Стратегія сталого розвитку закладу ресторанного господарства – це сукупність економічних, соціальних, управлінських та інших заходів, які дозволяють підприємству не лише ефективно реагувати на постійно змінювані умови ринку, а й прогнозувати майбутні тенденції та планувати свою діяльність, спираючись на внутрішні ресурси та можливості розвитку. З цього визначення випливає, що стратегія сталого розвитку формується на основі комплексного аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу, тому не може бути універсальною для всіх закладів [3].

Кожен ресторан повинен самостійно розробляти власну стратегію сталого розвитку, яка забезпечуватиме довгострокову економічну стабільність, відповідність міжнародним стандартам сталого розвитку та ефективне вирішення інституційних, соціальних і економічних завдань. Водночас стратегія допомагає зміцнити конкурентні позиції закладу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку гастрономічних послуг.

Довгострокове планування, як важлива складова стратегічного менеджменту, забезпечує системну організацію всіх бізнес-процесів ресторанного закладу та реалізацію інвестиційних програм, спрямованих на підвищення його стійкості в умовах конкуренції та забезпечення ефективної роботи в перспективі.

За допомогою інструментів стратегічного планування приймаються рішення щодо розширення діяльності закладу, впровадження нових напрямів розвитку, стимулювання задоволення потреб відвідувачів, визначення обсягів ресурсів для задоволення попиту та оцінки перспективності конкретних страв чи послуг на ринку [4].

При розробці стратегії сталого розвитку ресторанного підприємства насамперед вирішується низка ключових завдань (рис. 1), які визначають вибір типу стратегії та ефективність управління розвитком закладу.

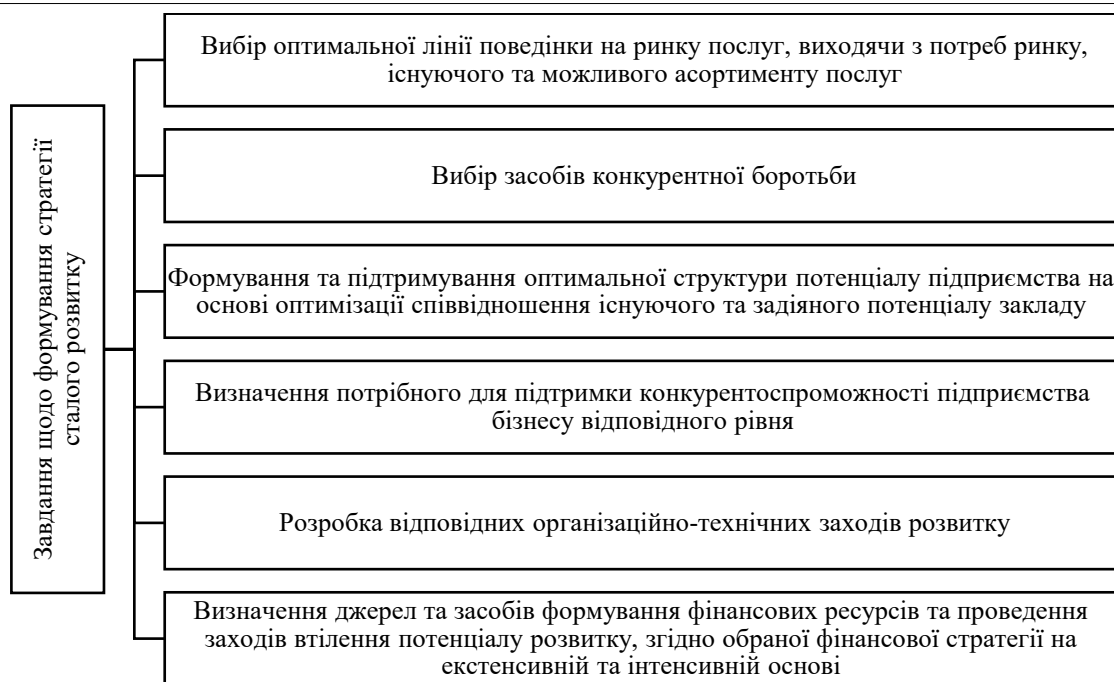


Рис. 1. Завдання щодо формування стратегії сталого розвитку підприємства ресторанного бізнесу

На сьогодні існує велика кількість підходів, що спрямовані на прийняття рішень щодо стратегій сталого розвитку підприємств. Проте більшість із них охоплює лише окремі аспекти оцінки та вибору стратегії.

Наведений нижче алгоритм вибору стратегії розвитку організації поєднує різні підходи та методи, що дозволяє отримати більш об'єктивну та всебічну оцінку стану підприємства і визначити ефективний напрям його подальшого розвитку.

Алгоритм складається з послідовних етапів, тому розглянемо кожен етап окремо. Аналіз зовнішнього середовища передбачає дослідження макросередовища підприємства, а також оцінку рівня конкуренції у відповідній галузі. На діяльність закладу можуть впливати численні зовнішні фактори, і їх комплексне вивчення з різних точок зору та у різних аспектах дозволяє отримати більш об'єктивну картину зовнішніх впливів [5].

Вплив зовнішнього середовища можна оцінювати за допомогою моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера. Ця модель допомагає визначити існуючих та потенційних конкурентів, оцінити переваги та вимоги споживачів, а також врахувати тиск з боку постачальників і можливість появи товарів-замінників на ринку. При цьому наявні та потенційні конкуренти, а також товари-замінники виступають безпосередніми конкурентними силами, тоді як споживачі та постачальники набувають такого впливу лише у певних випадках.

Споживачі можуть виступати як конкурентна сила у випадках, коли:

- вони об'єднані або зосереджені у невеликій групі та здійснюють закупівлі великих обсягів продукції;
- продукція, яку вони купують, становить значну частку від загального обсягу виробництва в галузі [6].

Постачальники стають конкурентною силою тоді, коли:

- їхня концентрація у галузі вища, ніж концентрація споживачів;
- галузь-споживач не є для них ключовим замовником;
- продукція постачальника є сильно диференційованою та відіграє важливу роль для виробника [8].

У рамках цієї моделі здійснюється оцінка конкурентного середовища, в якому функціонує підприємство.

Матриця PEST дозволяє систематизувати зовнішні фактори впливу та поділити їх на чотири основні групи:

1. Політико-правові фактори: податкове та трудове законодавство, регулювання споживчих кредитів, екологічні норми, правила найму та звільнення персоналу, оплата праці та просування, контроль за дотриманням заробітної плати.

2. Соціальні фактори: ставлення споживачів до нових продуктів, стиль життя, рівень активності клієнтів, якість життя населення, демографічні зміни, народжуваність та очікувана тривалість життя.

3. Економічні фактори: кредитно-грошова політика держави, рівень безробіття, ціни на енергоносії та ресурси;

4. Технологічні фактори: загальні витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, швидкість впровадження нових продуктів, рівень автоматизації та роботизації процесів [7].

На рис. 2 представлені запропоновані автором напрямки впровадження принципів сталого розвитку у сфері ресторанного господарства.



Рис. 2. Напрями застосування принципів сталого розвитку у сфері ресторанного бізнесу

Сталий розвиток закладів харчування відіграє важливу роль у забезпеченні гармонійного розвитку людини як фізичної та соціальної істоти. Концепція сталого розвитку орієнтована не лише на збереження життя людини, а й на сприяння її особистісному зростанню та благополуччю. У центрі уваги знаходяться дві ключові групи життєвих потреб – фізіологічні та особистісні, які забезпечують підтримку життя і розвиток людини у довгостроковій перспективі.

Таким чином, сталий розвиток у ресторанному бізнесі необхідний для створення умов, що сприяють здоровому харчуванню, комфортному обслуговуванню, культурному та соціальному розвитку відвідувачів, а також для збереження біологічної та соціальної цілісності людини.

Принцип екологізації в ресторанному бізнесі полягає у впровадженні екологічно збалансованих підходів і практик, спрямованих на зменшення негативного впливу діяльності закладу на довкілля та природні ресурси. Цей принцип передбачає, що ресторани повинні відповідально ставитися до своєї діяльності та враховувати екологічні аспекти на всіх етапах роботи – від закупівлі продуктів до обслуговування клієнтів [9].

Основні складові принципу екологізації для закладів харчування включають:

1. Зменшення використання шкідливих матеріалів і ресурсів – це може передбачати застосування біорозкладної упаковки, використання енергоефективного обладнання на кухні, мінімізацію харчових відходів та раціональне споживання води та енергії.

2. Сприяння екологічно відповідальному споживанню – ресторани можуть пропонувати клієнтам страви з меншим негативним впливом на довкілля, наприклад, з локальних продуктів, органічної продукції або сезонних інгредієнтів, а також популяризувати практики зменшення харчових відходів.

3. Впровадження «зелених» технологій і практик – це використання альтернативних джерел енергії, зменшення викидів шкідливих речовин, а також застосування екологічно чистих технологій на всіх етапах діяльності ресторану, від приготування страв до обслуговування гостей.

4. Підвищення екологічної свідомості працівників і відвідувачів – ресторани можуть проводити освітні заходи, надавати інформацію про екологічно безпечні продукти та послуги, а також формувати внутрішню культуру екологічної відповідальності серед персоналу.

5. Співпраця з постачальниками та партнерами – вибір постачальників та партнерів з урахуванням екологічних критеріїв і сприяння їхньому розвитку у напрямку сталості дозволяє формувати екологічно безпечні та стійкі ланцюги постачання [3].

В цілому, принцип екологізації в ресторанному бізнесі спрямований на забезпечення сталого розвитку закладів, збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Принцип еко-ресурсної ефективності у ресторанній сфері передбачає раціональне використання природних ресурсів і підтримку екологічно збалансованих практик. Основні аспекти цього принципу включають:

1. Раціональне використання ресурсів – ресторани повинні оптимально використовувати енергію, воду, харчову сировину та інші ресурси. Це може реалізовуватися через енергоефективне обладнання, використання вторинної сировини, мінімізацію харчових відходів та інші заходи для збереження ресурсів.

2. Мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище – заклади мають дотримуватися екологічних стандартів, зменшувати викиди шкідливих речовин, обирати екологічно безпечні матеріали та технології, а також підтримувати біорізноманіття [2].

Проаналізувавши наведені принципи сталого розвитку, можна зробити висновок, що їхнє впровадження у діяльність ресторанів забезпечує не лише екологічну безпеку, а й підвищує економічну та соціальну ефективність закладу. Використання екологічних технологій, раціональне споживання ресурсів і мінімізація відходів дозволяють оптимізувати витрати та зменшити вплив на довкілля. Одночасно принципи сталого розвитку сприяють формуванню позитивного іміджу закладу, підвищують лояльність клієнтів та залучають свідомих споживачів, які цінують соціально та екологічно відповідальний бізнес. Впровадження освітніх та інформаційних ініціатив для персоналу та відвідувачів підвищує рівень екологічної культури та соціальної відповідальності, що є важливим елементом розвитку сучасного ресторанного бізнесу [3].

Таким чином, інтеграція принципів сталого розвитку дозволяє ресторанам досягати комплексного ефекту: забезпечувати збереження природних ресурсів, ефективне управління внутрішніми процесами та підвищення конкурентоспроможності на ринку гастрономічних послуг. Реалізація цих принципів є ключовою умовою довгострокової стабільності та успішного розвитку закладу в умовах сучасної економіки.

У сучасних умовах глобалізації та зростання екологічної свідомості суспільства концепція сталого розвитку набуває все більшого значення для підприємств сфери гостинності. Заклади ресторанного господарства, як частина цієї індустрії, мають безпосередній вплив на навколишнє середовище, економіку та соціальну сферу [1]. Тому впровадження принципів сталого розвитку у їхню діяльність є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та довгострокового успіху.

Концепція сталого розвитку у ресторанній сфері передбачає гармонійне поєднання трьох основних складових: економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості. Для ефективного впровадження цієї концепції заклад має інтегрувати принципи сталості у всі етапи своєї діяльності – від вибору постачальників і організації виробництва до взаємодії з клієнтами та управління персоналом:

1. Екологічна складова. Однією з ключових особливостей сталого розвитку у ресторанному господарстві є екологізація процесів. Це передбачає раціональне використання ресурсів (води, електроенергії, тепла), мінімізацію харчових відходів, використання екологічно чистих та біорозкладних матеріалів, а також впровадження енергозберігаючих технологій [3].

Заклади ресторанного господарства можуть впроваджувати такі екологічні заходи:

- використання сезонних та локальних продуктів, що зменшує транспортні витрати і викиди CO₂;
- скорочення харчових відходів шляхом впровадження систем обліку залишків, повторного використання продуктів (у межах санітарних норм), або співпраці з організаціями, що займаються переробкою чи передачею надлишків їжі нужденним;
- сортування сміття та утилізація вторинної сировини;
- перехід на екологічну упаковку (біорозкладну, паперову, скляну);
- встановлення енергоефективного обладнання (індукційні плити, LED-освітлення, системи рекуперації тепла) [7].

Такі кроки дозволяють зменшити екологічний слід закладу та створюють позитивний імідж соціально відповідального бізнесу.

2. Економічна складова. Впровадження сталого розвитку також має економічний аспект. Сучасні ресторани прагнуть до оптимізації витрат та довгострокової прибутковості без шкоди для довкілля. Це досягається шляхом ефективного управління ресурсами, впровадження інноваційних технологій і раціонального використання сировини [2].

До економічних механізмів сталого розвитку можна віднести:

- впровадження систем енергоменеджменту, які дозволяють знижувати витрати на електроенергію та воду;
- цифровізацію процесів – використання програмного забезпечення для обліку запасів, планування меню, прогнозування попиту;
- співпрацю з місцевими виробниками, що знижує логістичні витрати і підтримує місцеву економіку;
- розвиток багатофункціональних концепцій (поєднання ресторану, кав'ярні, кейтерингу, take-away формату), що підвищує стійкість бізнесу до економічних коливань.

3. Соціальна складова. Важливою частиною сталого розвитку є соціальна відповідальність. Вона охоплює турботу про персонал, клієнтів і громаду, у якій функціонує заклад. Ресторани можуть відігравати значну роль у формуванні соціально відповідальної поведінки та популяризації екологічних цінностей [10].

Основні напрями соціальної сталості включають:

- створення безпечних і комфортних умов праці для персоналу, дотримання трудового законодавства;
- інвестиції у розвиток персоналу – проведення навчань з екологічної культури, енергозбереження, сортування відходів, сервісної етики;
- використання соціального маркетингу – підтримка місцевих ініціатив, благодійних акцій, участь у соціальних проєктах;
- просвітницька робота зі споживачами – популяризація здорового харчування, інформування про екологічні стандарти діяльності закладу, акцент на використанні локальних і натуральних продуктів [3].

Соціально орієнтований ресторан не лише задовольняє гастрономічні потреби, а й сприяє розвитку громади, підвищенню культури споживання та формуванню позитивного іміджу бренду.

4. Організаційно-управлінські аспекти. Впровадження принципів сталого розвитку вимагає системного підходу до управління. Ресторани повинні мати чітко визначену політику сталого розвитку, яка охоплює екологічні, економічні та соціальні напрями. Доцільно розробляти плани дій, визначати ключові показники ефективності (KPI) у сфері екологічної та соціальної відповідальності, а також здійснювати регулярний моніторинг результатів [2].

Керівництво закладу має виступати ініціатором сталих практик, забезпечувати мотивацію персоналу та комунікацію з усіма зацікавленими сторонами – клієнтами, постачальниками, партнерами, громадськістю.

Отже, впровадження концепції сталого розвитку у діяльність закладів ресторанного господарства є комплексним процесом, який охоплює всі аспекти функціонування підприємства – від ресурсозбереження до соціальної відповідальності. Такий підхід дозволяє створити ефективну, конкурентоспроможну і водночас екологічно збалансовану модель ресторанного бізнесу, спрямовану на довготривале зростання і гармонійний розвиток суспільства.

Сучасний ресторанний бізнес дедалі більше орієнтується на концепцію сталого розвитку, яка охоплює екологічну, соціальну та економічну відповідальність. У світі ця стратегія є невід'ємною частиною корпоративної культури провідних мереж ресторанів, тоді як в Україні її впровадження перебуває на етапі активного становлення.

У країнах Європейського Союзу, США, Канаді, Японії та Австралії сталий розвиток розглядається як основа конкурентоспроможності ресторанного бізнесу. Провідні міжнародні компанії активно впроваджують екологічні стандарти, енергоощадні технології, зелену логістику та соціальну відповідальність [4].

Наприклад:

- McDonald's запровадив глобальну програму Scale for Good, яка передбачає використання 100% пакувальних матеріалів із вторинної сировини, зменшення викидів CO₂ та енергоспоживання, а також використання енергії з відновлюваних джерел;

- Starbucks активно розвиває концепцію «зеленої кав'ярні», впроваджує повторне використання стаканчиків, сортування відходів, ініціативи «bring your own cup», а також закупівлю кави у фермерів, сертифікованих за екологічними стандартами;

- Subway і Pret A Manger використовують біорозкладні пакування, оптимізують логістику для скорочення вуглецевого сліду, а також реалізують соціальні програми підтримки місцевих громад [1].

У скандинавських країнах набули популярності ресторани, які працюють за принципом zero waste – «нуль відходів», де всі продукти використовуються максимально раціонально, а залишки переробляються або компостуються. Такі підходи не лише знижують витрати, а й формують позитивний імідж бренду, який асоціюється з відповідальністю, турботою про довкілля та здоров'я споживачів.

В Україні впровадження принципів сталого розвитку у ресторанному бізнесі тільки набирає обертів. Попри складну економічну ситуацію, енергетичні виклики та військові ризики, зростає кількість підприємств, які орієнтуються на екологічність, локальність та соціальну свідомість.

Серед ключових напрямів українських ресторанів можна відзначити:

- використання локальних продуктів і підтримка місцевих фермерів (приклади – ресторани «100 років тому вперед», «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», «Rebernia»);

- відмова від пластику та впровадження біопакування («Salateira», «McDonald's Україна», «Banka Bar»);

- енергозбереження через модернізацію обладнання, заміну освітлення на LED-системи, встановлення автоматичних регуляторів температури;

- соціальні ініціативи – безкоштовне харчування військових, благодійні акції, підтримка громадських організацій, зокрема в період воєнного стану [2].

Поступово формується «зелений імідж» українського ресторанного бізнесу, однак для повноцінного впровадження сталих практик необхідна підтримка з боку держави, розвиток законодавчої бази, стимулювання інвестицій у «зелені технології» та просвітницькі кампанії серед споживачів.

Порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду реалізації стратегії сталого розвитку у ресторанному бізнесі наведений в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду реалізації стратегії сталого розвитку у ресторанному бізнесі

№	Критерій порівняння	Світовий досвід	Вітчизняний досвід
1	Екологічна політика	Повна інтеграція у корпоративну стратегію; обов'язкові стандарти екологічного менеджменту (ISO 14001, LEED)	Часткове впровадження; окремі ініціативи без системної політики
2	Використання ресурсів	Енергозберігаюче обладнання, утилізація відходів, повторне використання води	Локальні приклади енергозбереження; обмежена утилізація через відсутність інфраструктури
3	Закупівля продуктів	Перевага локальним, органічним і сертифікованим постачальникам	Тенденція до використання локальної сировини, але без сертифікації
4	Соціальна відповідальність	Програми підтримки громад, навчання персоналу, благодійність	Участь у благодійних проєктах, соціальні ініціативи на місцевому рівні
5	Маркетинг і комунікація	Акцент на «зеленому брендингу», екологічних цінностях	Використання еко-тематики для формування іміджу, але без глибокої інтеграції
6	Технології	Впровадження цифрових систем моніторингу споживання енергії та ресурсів	Обмежене застосування через фінансові фактори
7	Рівень споживчої культури	Висока екологічна свідомість споживачів, попит на «зелені» ресторани	Культура екоспоживання лише формується
8	Підтримка держави	Державні програми, податкові пільги, сертифікація еко-ресторанів	Недостатня підтримка, відсутність державних стандартів у сфері сталого розвитку

На основі проведеного порівняльного аналізу можна зазначити, що вітчизняний ресторанний бізнес перебуває на етапі становлення та адаптації принципів сталого розвитку, тоді як світова практика вже демонструє високий рівень їхньої системної інтеграції в операційну діяльність. Якщо світовий досвід базується на чіткій стандартизації (зокрема, залученні систем ISO 14001, LEED) та повноцінному включенні екологічних цілей у корпоративну стратегію, то вітчизняна практика здебільшого обмежується фрагментарними ініціативами, яким наразі бракує комплексного підходу. Головними перешкодами для українських рестораторів залишаються нерозвиненість загальнонаціональної інфраструктури у сфері сортування й переробки відходів, а також фінансові обмеження, що гальмують впровадження дорогого енергозберігаючого обладнання та новітніх технологій моніторингу використання ресурсів.

Суттєвою відмінністю є також рівень державного стимулювання та загальної еко-культури. Глобальний ринок активно підтримується урядовими програмами, податковими пільгами та офіційною сертифікацією, тоді як в Україні впровадження еко-ініціатив тримається переважно на особистому ентузіазмі підприємців. У світовій практиці екологічність давно виступає обов'язковою умовою конкурентоспроможності через високу свідомість клієнтів та попит на «зелені» ресторани. На вітчизняному ж ринку культура екоспоживання лише формується, через що екологічні ініціативи часто слугують інструментом іміджевого маркетингу та ситуативного PR, а не глибинною філософією бренду. Попри наявні розриви, загальний вектор розвитку вітчизняного ресторанного господарства є позитивним. Для переходу від точкових заходів до повноцінної стратегії сталого розвитку необхідна системна синергія: розбудова інфраструктури, дієва законодавча підтримка з боку держави та цілеспрямоване підвищення рівня екологічної освіти як серед працівників галузі, так і серед споживачів.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
 І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах сучасних глобальних викликів, посилення конкуренції та зростання екологічної свідомості суспільства, формування стратегії сталого розвитку стає критично необхідною умовою для забезпечення довгострокової ефективності закладів ресторанного господарства. Доведено, що успішна реалізація такої стратегії вимагає гармонійного поєднання трьох ключових складових: економічної ефективності, екологічної відповідальності (екологізації процесів та еко-ресурсної ефективності) і соціальної орієнтованості на потреби суспільства та персоналу. На основі здійсненого порівняльного аналізу з'ясовано, що світовий досвід базується на системній інтеграції цілей сталого розвитку в корпоративну стратегію, використанні міжнародних стандартів (ISO 14001, LEED) та потужній підтримці з боку держави. Натомість вітчизняний ресторанний бізнес перебуває на етапі становлення й адаптації сталих практик. Впровадження екологічних та соціальних ініціатив в Україні наразі має здебільшого фрагментарний характер і тримається переважно на ентузіазмі окремих підприємців. Головними бар'єрами для повноцінного переходу є нерозвиненість загальнонаціональної інфраструктури сортування й переробки відходів, фінансові обмеження та відсутність цілеспрямованого державного стимулювання. Попри це, загальний вектор розвитку вітчизняного ресторанного господарства є позитивним, що для переходу до комплексних стратегій вимагає системної синергії розбудови інфраструктури, дієвої законодавчої підтримки держави та цілеспрямованого підвищення рівня екологічної освіти споживачів і працівників галузі.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у розробленні галузевих організаційно-управлінських механізмів та алгоритмів впровадження принципів сталого розвитку безпосередньо в операційну діяльність ресторанів. Особливої уваги потребує адаптація класичних інструментів стратегічного аналізу (матриці PEST, моделі п'яти сил М. Портера) з урахуванням екологічних та соціальних критеріїв специфіки ресторанного бізнесу. Крім того, майбутні наукові пошуки мають бути спрямовані на формування системи ключових показників ефективності (КПІ) для об'єктивного оцінювання результативності впровадження сталих практик та їхнього впливу на економічні результати і конкурентоспроможність закладу, а також на комплексне вивчення впливу кризових умов, зокрема наслідків воєнного стану та енергетичних викликів, на подальшу трансформацію стратегій сталого розвитку вітчизняних підприємств харчування.

Література

1. Атаманчук З. А., Рильський В. В. Феномен поняття «сталий розвиток». *The latest technologies in the development of science, business and education: The 17th International scientific and practical conference.* (April 30–May 03, 2024). London, Great Britain, International Science Group. 2024. С. 127-130.
2. Бакушевич І. В., Мартиняк І. О. Вплив ШІ-технологій на сталий розвиток фірм. *Інклюзивна економіка.* Вип. 2 (04). 2024. С. 5-9.
3. Бицора Ю., Манжула Є., Ілюхіна В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки.* Вип. 1 (52). 2025. С. 49-55.
4. Гайдучський І., Голобородько А. Проблеми досягнення цілей сталого розвитку в умовах війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи.* 2022. С. 270-270.
5. Дишкантюк О. В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки.* Вип. 6. 2023. С. 113-119.
6. Замула О. Управління стійким розвитком ресторанного господарства. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки).* Вип. 5. 2024. С. 33-37.
7. Мазуркевич І.О., Постова В.В. Безвідходне виробництво як ключ до сталого розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *«Наукові інновації та передові технології» (Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»): журнал.* 2024. № 9(37). 2024. С. 708-718.
8. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* Вип. 9 (2). 2024. С. 60-64.
9. Ушенко Н. В., Тупіка А.М. Сталий розвиток міст України в умовах глобалізації: зарубіжні та вітчизняні підходи. *Вісник Хмельницького національного університету.* Вип. 1. 2025. С. 354-363.
10. Янч О. В., Мельник Л.М. Роль персоналу у впровадженні стратегії сталого розвитку в ресторанному бізнесі. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0: матеріали XII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка.* 2024. С. 119-120.

References

1. Atamanchuk Z. A., Rylskiy V. V. (2024) Fenomen poniattia «stalyy rozvytok» [The phenomenon of the concept of «sustainable development»]. *The latest technologies in the development of science, business and education: The 17th International scientific and practical conference (April 30–May 03, 2024).* London, Great Britain, International Science Group, pp. 127-130.
2. Bakushevych I. V., Martyniak I. O. (2024) Vplyv SHI-tekhnologii na stalyy rozvytok firm [The impact of AI technologies on the sustainable development of firms]. *Inklyuzivna ekonomika, vol. 2 (04), pp. 5-9.*
3. Bytsiura Yu., Manzhula Ye., Iliukhina V. (2025) Problemy zabezpechennia staloho rozvytku v Ukraini [Problems of ensuring sustainable development in Ukraine]. *Stalyy rozvytok ekonomiky, vol. 1 (52), pp. 49-55.*
4. Haidutskiy I., Holoborodko A. (2022) Problemy dosiahnennia tsilei staloho rozvytku v umovakh viiny [Problems of achieving sustainable development goals in wartime]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy, pp. 270-270.*
5. Dyshkantiuk O. V. (2023) Innovatsii v restorannomu gospodarstvi: adaptatsiia tekhnologii kharchuvannia do suchasnykh vymoh staloho rozvytku [Innovations in the restaurant business: adaptation of food technologies to modern requirements of sustainable development]. *Tavriiskiy naukoviy visnyk. Seriya: Tekhnichni nauky, vol. 6, pp. 113-119.*
6. Zamula O. (2024) Upravlinnia stiikym rozvytkom restorannoho gospodarstva [Management of sustainable development of the restaurant business]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Kharkivskiy politekhnichnyi instytut (ekonomichni nauky), vol. 5, pp. 33-37.*
7. Mazurkevych I. O., Postova V. V. (2024) Bezvidkhodne vyrobnytstvo yak kliuch do staloho rozvytku restorannoho biznesu v Ukraini [Waste-free production as a key to sustainable development of the restaurant business in Ukraine]. *«Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii» (Seriya «Upravlinnia ta administruvannia», Seriya «Pravo», Seriya «Ekonomika», Seriya «Psykhologhiia», Seriya «Pedahohika»): zhurnal, no. 9(37), pp. 708-718.*
8. Manuilov O. V. (2024) Formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Formation of the sustainable development strategy of enterprises in conditions of uncertainty]. *Ukrainskiy zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki, vol. 9 (2), pp. 60-64.*
9. Ushenko N. V., Tupika A. M. (2025) Stalyy rozvytok mist Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: zarubizhni ta vitchizniani pidkhody [Sustainable development of Ukrainian cities in the context of globalization: foreign and domestic approaches]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 1, pp. 354-363.*
10. Yanch O. V., Melnyk L. M. (2024) Rol personalu u vprovadzheni stratehii staloho rozvytku v restorannomu biznesi [The role of personnel in the implementation of the sustainable development strategy in the restaurant business]. *Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv u konteksti industrii 4.0: materialy XII vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiati pochesnogo profesora Ternopil'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puluyia, akademika NAN Mykoly Hryhorovycha Chumachenka, pp. 119-120.*