

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-104>

УДК 338.48

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

CRITERIA FOR ASSESSING A HOTEL'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Мельников Сергій Валерійовичкандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2627-9463>**Лупашко Артур Павлович**здобувач ступеня PhD,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6485-0424>**Melnykov Serhii, Lupashko Artur**

Odesa National Maritime University

Сучасна індустрія гостинності стикається з необхідністю забезпечувати сталий розвиток на тлі прискореної діджиталізації (цифровізації) економіки. Глобальне потепління, дефіцит чистої води, забруднення повітря та інші екологічні проблеми зумовлюють те, що принципи сталого розвитку набувають все більшого значення для готельного бізнесу. Одночасно цифрові технології проникають у всі сфери діяльності готелів, від обслуговування гостей до управління ресурсами, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності та стійкості бізнесу. В даній статті розкрито підходи до інтеграції принципів сталого розвитку з цифровими технологіями в управлінні готелем. Обґрунтовано необхідність розробки комплексної системи критеріїв, що охоплює економічну, екологічну, соціальну сталість та рівень цифровізації. Запропоновано індикатори для оцінки ефективності впровадження сталих практик і технологій.

Ключові слова: готельний бізнес, сталий розвиток, екологічна відповідальність, діджиталізація, критерії оцінки сталого розвитку.

This article explores the conceptual and methodological foundations for assessing the sustainable development of hotels in the context of digital transformation. Sustainable development in the hospitality sector implies achieving a balance between financial stability, environmental protection, and social responsibility. At the same time, digital technologies open new opportunities for improving energy efficiency, resource management, service personalization, and operational transparency. The integration of traditional sustainability goals with the innovative capabilities of digital solutions forms a unified approach to evaluating progress. A multidimensional system of sustainability criteria is proposed, grouped into four domains: economic sustainability, ecological sustainability, social sustainability, and technological advancement. The economic dimension includes profitability, operational efficiency, cost reduction through energy-saving solutions, and investments in modernization. The ecological dimension covers indicators such as energy and water consumption per guest, waste recycling rates, use of renewable energy sources, and levels of environmental certification. The social dimension reflects employee satisfaction, guest experience, staff training, inclusion of local communities, and corporate social responsibility. The technological dimension assesses the extent to which digital tools support sustainability goals, including automation of processes, remote monitoring of resource use, digital communication with guests, data analytics, and information security. Current practices in Ukrainian hotels are analyzed, highlighting both positive developments and systemic barriers such as limited funding, outdated infrastructure, lack of knowledge among managers, and insufficient state support. Nevertheless, there are emerging drivers of change, including increasing interest in ecological and innovative services, growing consumer awareness, international cooperation, and postwar reconstruction prospects. The proposed framework enables hotels to conduct sustainability audits, set measurable goals, and monitor improvements. It also allows for benchmarking within the industry and communication of sustainability achievements to stakeholders. This approach contributes to the development of tools for evidence-based management in hospitality and provides directions for future research in the field of green and digital transitions.

Keywords: hotel business, sustainable development, environmental responsibility, digitalization, criteria for assessing sustainable development.



Постановка проблеми. Поняття сталого розвитку ґрунтується на балансі трьох компонентів: економічної життєздатності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. У сфері гостинності сталий розвиток означає управління готелем таким чином, щоб максимізувати позитивний вплив на економіку та громаду, мінімізувати шкоду довкіллю та забезпечити довгострокову бізнес-стійкість. Згідно з глобальними критеріями сталого туризму (GSTC), оцінювання внеску готелю у сталий розвиток охоплює: ефективне стале управління, максимізацію соціально-економічних вигод для місцевої громади при мінімізації негативних впливів, збереження культурної спадщини, мінімізацію екологічного збитку та раціональне використання ресурсів.

Процеси діджиталізації відкривають нові шляхи досягнення цілей сталого розвитку у готельному бізнесі. Багато дослідників зазначають, що інноваційні цифрові технології можуть стати каталізатором сталості, сприяючи покращенню екологічних, соціальних та економічних показників готельного підприємства. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та негативний вплив на довкілля, підвищувати якість обслуговування гостей і залученість зацікавлених сторін. Таким чином, цифрова трансформація готелю стає невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку. Діджиталізація також полегшує моніторинг і звітність щодо показників сталості. Сучасні платформи дозволяють автоматично відстежувати споживання енергії, води, обсяги відходів, викиди CO₂ та інші параметри, необхідні для оцінки сталого розвитку. В результаті керівництво отримує дані для прийняття обґрунтованих рішень і коригування політики сталості в режимі реального часу.

Отже, організаційно-економічні засади сталого розвитку готелю в умовах діджиталізації повинні спиратися на поєднання традиційних принципів сталості (економіка–екологія–соціум) з інноваційними підходами до управління, що базуються на цифрових технологіях. Стратегічне планування має враховувати і екологізацію операцій, і цифрову трансформацію бізнес-процесів. Впровадження стандартів сталого розвитку (наприклад, екосертифікації GSTC або Green Key) доцільно поєднувати з інвестиціями в IT-інфраструктуру та навчання персоналу цифровим навичкам. У такому разі діджиталізація виступає інструментом досягнення сталості, допомагаючи готелю

одночасно скорочувати екологічний слід та підвищувати конкурентоспроможність і якість послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми впливу цифрової трансформації на сталий розвиток готелю розглянуто в роботах [1–6]. В роботі [1] систематизовано вигоди впровадження принципів сталого розвитку та окреслено практичні напрями досягнення відповідних цілей: скорочення споживання електроенергії, раціональне водокористування, запровадження енергоефективних систем опалення, організація системи управління побутовими відходами, «озеленення» будівлі готелю та вдосконалення логістичних процесів. У дослідженні [2] уточнено підходи до оцінювання впровадження сталості в готелях, розглянуто міжнародні та європейські програми сертифікації. В роботі [3] проаналізовано поточний стан впровадження екологічних інновацій в готелях України. Обґрунтовано високий потенціал розвитку еко-готелів з огляду на світовий досвід, зростання туристичного попиту та природні ресурси країни. Автори в [4] показують, що цифрова трансформація змінює організацію бізнесу в усіх сегментах та має вплив на економіку, суспільство і довкілля. Для готелів це означає роботу з даними, автоматизацію внутрішніх процесів і персоналізацію сервісу. Робота [5] зосереджується на ролі цифрової трансформації в підвищенні екологічної сталості готелів. Результати дослідження підкреслюють стратегічну значущість цифрової трансформації та інноваційних бізнес-моделей для досягнення екологічної сталості. В роботі [6] досліджено вплив цифровізації та принципів сталого розвитку на діяльність готелів. Словаччини та запропоновано рекомендації підвищення їх конкурентоспроможності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність міжнародних рамок сталості для готелів (GSTC, Green Key тощо), критеріальна база оцінювання в умовах діджиталізації залишається фрагментованою та недостатньо адаптованою до реалій українського ринку. Переважна частина індикаторів зосереджена на екологічних і соціальних аспектах, тоді як технологічний вимір (ступінь цифрової зрілості, охоплення IoT-моніторингом, якість даних, кібербезпека) не інтегрований системно у метрики сталості, а тому не відображає реальний внесок цифрових рішень у зниження ресурсомісткості та підвищення стійкості бізнес-моделі. Отже, на сьогодні актуальним є обґрунтування крите-

ріїв оцінки сталого розвитку готелів з урахуванням процесів цифровізації.

Формулювання цілей статті. Основною ціллю статті є обґрунтування критеріїв оцінки сталого розвитку готелю в умовах діджиталізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Український готельний сектор поступово інтегрується у світовий рух за стійку гостинність, проте рівень впровадження сталих практик поки є нерівномірним. З одного боку, в країні вже є позитивні приклади еко-орієнтованих готелів та ініціатив. Україна стала одним з піонерів серед пострадянських держав у запровадженні екологічної сертифікації готелів: адаптовано стандарти ISO 14000, налагоджено співпрацю з Глобальною мережею екомаркування, діє національна програма сертифікації готелів за критеріями сталості, зокрема, впроваджується міжнародна програма Green Key [3]. Станом на 2025 рік низка готелів в Україні отримали цей престижний екосертифікат. Наприклад, у травні 2025 року 11 готелів курорту Буковель пройшли міжнародну сертифікацію Green Key, підтвердивши свою відповідальність перед довіряльцями. Серед них як готелі світових мереж (Radisson, що вже мала сертифікат), так і локальні заклади (готелі Hay, Tavel, Hvoys, Twins, Mountain Residence та ін.). Ці готелі не лише виконали формальні вимоги, а й реально впровадили інноваційні еко-рішення: використовують відновлювані джерела енергії (сонячні панелі, теплонасоси), економно витрачають воду (регулятори потоку, повторне використання технічної води), сортують відходи та застосовують екологічно чисті матеріали. Багато з них відмовилися від пластику і замінили одноразові пластикові пляшки, стаканчики та упаковку на багаторазові або біорозкладні аналоги [7]. Такі практики свідчать про зростання усвідомлення серед українських готельєрів важливості сталості та бажання відповідати міжнародним стандартам.

З іншого боку, значна частина готельного бізнесу в Україні лише починає шлях до сталого розвитку. Чимало готелів поки що не запровадили системного екологічного менеджменту чи соціальних програм, обмежуючись точковими заходами (економні лампи, мінімізація прання рушників тощо). Основні зусилля індустрії останніми роками були спрямовані на виживання в умовах кризи – спершу пандемії COVID-19, а від 2022 р. і повномасштабної війни. Війна особливо вплинула на сталий розвиток. Низка готелів понесли втрати,

деякі були зруйновані або законсервовані, увага менеджменту змістилася на безпеку та підтримання основної роботи. Як зазначено в [1], проблема сталого розвитку готельного бізнесу в Україні з початком війни стала ще гострішою. Проте навіть у таких умовах готелі, що продовжують працювати (особливо у відносно безпечних західних регіонах), мають можливості впроваджувати принципи сталості та підтримувати екологічні ініціативи. Більше того, багато закладів реорганізували свою діяльність, наприклад, розміщують внутрішньо переміщених осіб, співпрацюють з волонтерськими організаціями, тобто виконують важливу соціальну місію, що також є складовою сталого розвитку.

Впровадження одночасно сталих практик і цифрових технологій потребує від готелів значних організаційно-економічних зусиль. В українському контексті можна окреслити наступні ключові проблеми.

1. Недостатність фінансових ресурсів є одним з головних бар'єрів. Багато екологічних ініціатив (наприклад, модернізація систем опалення, встановлення сонячних панелей, придбання систем сортування) вимагають суттєвих капіталовкладень, які не всі готелі можуть собі дозволити. Аналогічно, цифровізація (впровадження нових PMS-систем, мобільних додатків, IoT-обладнання) потребує інвестицій в IT-інфраструктуру і програмне забезпечення. Для малих готелів ці витрати часто непідйомні без сторонньої підтримки або чіткого бачення окупності. Світовий досвід підтверджує, що високі початкові витрати на «розумні» технології стримують їх масове впровадження. В Україні ця проблема посилюється обмеженим доступом до кредитування під час кризи та загальним економічним спадом.

2. Не всі власники і менеджери готелів достатньо обізнані з темою сталого розвитку і перевагами, які він може принести. Частина готельєрів досі вважає «зелені» ініціативи даниною моді або витратною благодійністю, не розуміючи їхнього бізнес-значення (економія ресурсів, іміджеві дивіденди, вимоги ринку). Так само, цифрова грамотність керівників може бути недостатньою для ініціювання цифрової трансформації, бо не всі усвідомлюють, як саме ті чи інші технології здатні покращити показники готелю. Відсутність знань веде до небажання ризикувати і вкладатися у нововведення. Окремо стоїть питання браку фахівців, бо впровадження складних ІКТ-рішень і систем екоменеджменту потребує консультацій експертів, яких

мало на локальному рівні. В роботі [1], серед ключових проблем, зазначено нестачу експертних знань у сфері сталого управління готелями, що ускладнює реалізацію відповідних проєктів.

3. Багато готелів України розміщено в старих будівлях, що створює структурні бар'єри для екологізації і цифровізації. Не всі старі будівлі дозволяють легко модернізувати систему теплозабезпечення чи встановити сучасні ізоляційні матеріали. Просторова обмеженість території може заважати організувати роздільний збір відходів (брак місця під баки) чи облаштувати сонячні панелі на даху (недостатня площа, невдале розташування). Інфраструктура довкола теж не всюди розвинена. У деяких громадах нема підприємств з переробки сміття або станцій зберігання вторинної сировини. Тож навіть якщо готель сортує пластик і скло, немає можливості належно їх утилізувати. У віддалених туристичних локаціях можуть бути проблеми з високошвидкісним інтернетом, мобільним зв'язком, що ускладнює впровадження хмарних сервісів, онлайн-сервісів для гостей. Війна загострила ці проблеми, пошкодивши комунікації та електромережі в ряді регіонів.

4. Будь-які зміни вимагають підготовки персоналу. Перехід на сталі практики означає навчити працівників новим стандартам, наприклад, прибирання без агресивної хімії, енергозбереження, комунікація з гостями щодо еко-практик. Впровадження IT-рішень теж потребує тренінгів (робота з новими програмами, цифрова грамотність для старшого персоналу). Нестача часу і коштів на навчання, опір змінам з боку частини персоналу можуть гальмувати процес. Наприклад, запровадження системи еко-прибирання без щоденної зміни рушників чи білизни може зустріти нерозуміння як працівників, так і гостей. Сприйняття клієнтів – це окрема проблема. Якщо гості не підготовлені, деякі сталі ініціативи можуть викликати в них невдоволення. Як зазначається в дослідженнях, рішення на кшталт відмови від щоденного прибирання кімнати, прохання економити воду чи сортувати сміття можуть створити у частини відвідувачів відчуття дискомфорту або зниження якості сервісу [1]. Особливо якщо гості не поінформовані про причини цих дій і не розуміють їхньої користі. Таким чином, менеджменту доводиться вирішувати задачу узгодження цілей сталого розвитку зі стандартами якості послуг, проводити делікатну роз'яснювальну роботу з клієнтами.

5. На державному рівні тема сталого розвитку готельної сфери поки що недостатньо закріплена у нормативних актах. Немає обов'язкових вимог або сильних стимулів для екологізації готелів, наприклад, податкових пільг за енергоефективність чи штрафів за неекологічні практики. Це послаблює мотивацію бізнесу інвестувати у сталий розвиток. Процедури екосертифікації теж можуть бути обтяжливими і незрозумілими, що відлякує деяких готельєрів. За результатами досліджень європейського досвіду, проблемами є бюрократичність сертифікації, недостатня прозорість деяких програм, низька обізнаність клієнтів про значення сертифікатів [2]. В Україні ці проблеми також актуальні. Відсутнє широке просування державою стандартизованих критеріїв і лише обмежене коло професіоналів добре розуміє різницю між різними екосертифікатами. Позитивним сигналом є включення питань сталого туризму в державні стратегії, наприклад, План заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, який вже згадує пріоритетність сталого розвитку туризму і гостинності. Але потрібні конкретні механізми – фінансові (гранти, кредити), освітні програми, оновлення будівельних норм тощо, щоб зняти регуляторні перепони.

Попри зазначені труднощі, в Україні існують і сприятливі чинники, що підштовхують готелі до впровадження принципів сталості та новітніх технологій.

Поступово формується прошарок споживачів, які цінують екологічність і технологічність. Туристи (особливо іноземні та молодь) все частіше при виборі готелю звертають увагу на еко-рейтинги, наявність сертифікатів, сучасні зручності як-от мобільний сервіс. Щоб залучити цю аудиторію і вийти на міжнародні ринки, українські готелі змушені прямувати до глобальних стандартів. Крім того, конкуренція між самими готелями стимулює впровадження новинок – хто першим запропонує, скажімо, зарядки для електромобілів на парковці чи AI-консьєржа, той отримує імідж "прогресивного" і може залучити більше клієнтів. Показово, що велика частка провідних готелів України (особливо 4–5*) вже включили в маркетинг повідомлення про свої еко-програми та технологічні рішення, тим самим задаючи тон іншим.

Український туристичний сектор отримує підтримку від міжнародних організацій та партнерів у напрямі сталого розвитку. Існують грантові програми (наприклад, від ЄС, GIZ,

USAID), що фінансують “зелені” та цифрові ініціативи малого і середнього бізнесу у сфері гостинності [8]. Асоціація готелів та курортів України (UHRA, Ukrainian Hotel & Resort Association) активно співпрацює з європейськими асоціаціями, переймаючи досвід і технології. Це створює можливості для українських готелів отримати доступ до ноу-хау, тренінгів, програм обміну. Важливим драйвером є й присутність міжнародних готельних мереж в Україні (InterContinental, Radisson, Accor та ін.). Вони приносять свої корпоративні стандарти сталості та цифрові сервіси, на практиці демонструючи їх ефективність. Локальні готелі, що конкурують з мережами, починають переймати ці стандарти, прагнучи не відставати.

Усвідомлення того, що сталі рішення економічно вигідні, стає сильним мотиватором. Діджиталізація та енергоефективність дозволяють знизити витрати, що особливо важливо в умовах зростання цін на енергоносії та дефіциту кадрів. Наприклад, витрати на електроенергію та опалення складають значну статтю собівартості готельних послуг. Впровадивши сучасні системи енергоменеджменту, готель може зменшити ці витрати на третину і більше [9]. За високої конкуренції на внутрішньому ринку така оптимізація – це питання виживання. Аналогічно, автоматизація процесів бронювання та розрахунків економить час персоналу і знижує ризик помилок, що також дає фінансовий ефект. Таким чином, раціональні міркування економії спонукають власників інвестувати у зміни, які раніше могли розглядатися лише як “екологічні забаганки”.

Період відбудови України після війни розглядається експертами як вікно можливостей для переходу на більш стійкі та інноваційні моделі господарювання [1]. Вже зараз акцентується, що туризм і гостинність мають відновлюватися з урахуванням принципів сталого розвитку, бути частиною зеленої трансформації країни [8]. Очікується притік інвестицій та технологій у відбудову інфраструктури. Нові готельні проекти можуть одразу закладати “зелені” стандарти (енергоефективність будівель, відновлювані джерела енергії, сучасні IT-системи). Державні програми відновлення та міжнародна допомога, вірогідно, передбачатимуть компоненти сталого розвитку (наприклад, субсидії на термомодернізацію). Все це буде мотивувати готельний бізнес відповідати критеріям сталості і цифрової готовності.

Підсумовуючи, український готельний бізнес наразі знаходиться на етапі трансформа-

ції під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Існують серйозні бар’єри, від фінансових до ментальних, які уповільнюють впровадження сталих та цифрових новацій. Однак драйвери у вигляді ринкового попиту, міжнародної інтеграції, прагнення до економії та перспектив відбудови спонукають прогресивних готельєрів рухатися вперед. Виживання і розвиток галузі в наступні роки значною мірою залежатиме від того, наскільки успішно вдасться подолати перешкоди та використати сприятливі можливості для цифрової модернізації та екологізації готельних підприємств.

Для ефективного управління сталим розвитком готелю потрібна система критеріїв та індикаторів, яка дозволить виміряти поточний рівень сталості та відстежувати прогрес у динаміці. Однією з проблем є оцінювання результатів сталих ініціатив, бо не всі ефекти очевидні одразу, деякі проявляються через роки. Тому важливо використовувати комплексний підхід до оцінки, що охоплює всі аспекти: економічний, екологічний, соціальний, а також рівень технологічної зрілості (цифровізації) готелю. Розробка такої системи показників базується на поєднанні міжнародних стандартів (GSTC, ISO 14001, Hotel Sustainability Basics від WTTC тощо) та врахуванні специфіки цифрової трансформації.

Нижче запропоновано набір критеріїв та кількісних показників для комплексної оцінки сталого розвитку готелю з урахуванням його цифровізації. Показники згруповано за чотирма ключовими вимірами (в дужках – приклади конкретних метрик).

Економічна сталість – це фінансова міцність і ефективність бізнес-моделі готелю у довгостроковому вимірі. Сюди входять показники прибутковості та ефективності операцій. Приклади індикаторів: рентабельність продажів готелю (%), динаміка RevPAR (дохід на номер) та GOPPAR (валовий операційний прибуток на номер) за рік; частка операційних витрат на енергію та воду в структурі витрат (чим менша, тим ефективніше ресурсокористування); економія коштів від впровадження енергоефективних технологій (грн/рік, або % скорочення витрат порівняно з базовим періодом); завантаженість номерного фонду (середній % за рік) та її стабільність протягом року (коливання сезонності); обсяг інвестицій у сталий розвиток та IT (% від доходу). Важливим інтегральним показником є рівень цифрової продуктивності, наприклад, приріст доходів або зниження витрат, прямо пов’язані з впровадженням цифрових рішень.

Екологічна сталість – це вплив готелю на навколишнє середовище та ефективність використання природних ресурсів. Це ядро «зеленої» складової сталого розвитку. Приклади індикаторів: споживання енергії на одну зайняту кімнату (кВт·год/номер-ніч) – ключовий показник енергоефективності; споживання води на гостя (літрів/доба); вуглецевий викид на номер (кг CO₂/номер-ніч) – розраховується на основі енергоспоживання та використання палива; коефіцієнт відходів, що утилізуються або переробляються (% від загального обсягу відходів) [10]; кількість одноразового пластику, використаного за місяць (шт. або кг, бажано стрімке зниження цього показника до нуля); наявність екологічної сертифікації (Green Key, ISO14001, GSTC тощо) або відсоток виконання критеріїв екостандартів (наприклад, відповідність Hotel Sustainability Basics від WTTC, що включає 12 базових критеріїв сталості для готелів). Екологічні KPI мають чіткі цільові орієнтири: наприклад, скоротити споживання енергії на 15% за 3 роки, довести частку відсортованих відходів до 80%, досягти вуглецево нейтральної роботи до такого-то року, тощо.

Соціальна сталість – це показники, що відображають вплив готелю на персонал, гостей та місцеву громаду. Приклади індикаторів: рівень задоволеності гостей (за даними опитувань або рейтингів, бали) і частка постійних клієнтів (%); індекс задоволеності персоналу (на основі анонімних опитувань співробітників про умови праці); коефіцієнт плинності кадрів (%), низький плин кадрів свідчить про кращі умови та мотивацію; кількість годин навчання персоналу на рік (в тому числі з екологічних та цифрових тем); частка місцевих жителів серед персоналу (%) та обсяг закупівель у місцевих постачальників (%) – як індикатори підтримки громади; наявність програм корпоративної соціальної відповідальності (благодійність, участь у розвитку місцевої інфраструктури – може вимірюватися сумою інвестицій або кількістю реалізованих проєктів). Сюди ж можна віднести доступність та інклюзивність. Наприклад, кількість номерів, обладнаних для людей з інвалідністю, наявність меню Брайлем, пандусів, тощо (бінарний показник або % доступності інфраструктури). Соціальні показники складніше виміряти у грошовому еквіваленті, але їх моніторинг важливий для збалансованого розвитку. У кінцевому підсумку вони впливають і на економіку (задоволений персонал працює

продуктивніше, лояльні клієнти забезпечують стабільний дохід).

Рівень цифровізації (технологічні індикатори) – цей вимір є новим компонентом, спеціально доданим до системи сталості, щоб оцінювати наскільки готель освоїв сучасні технології, які підтримують сталий розвиток. Приклади індикаторів: Digital Maturity Index (Індекс цифрової зрілості) готелю (інтегральна оцінка за спеціальною методикою, що враховує впровадження ключових систем); перелік впроваджених цифрових рішень (системи управління майном PMS, канал-менеджер, CRM-система для роботи з клієнтами, чат-бот/віртуальний консьєрж, мобільний додаток для гостей, система "розумний номер" з IoT, електронний документообіг, система кібербезпеки тощо) – можна рахувати кількість реалізованих рішень із визначеного списку; відсоток процесів, охоплених цифровими технологіями (оцінити частку бізнес-процесів готелю, де використовуються IT-інструменти замість паперових чи аналогових – бронювання, продажі, операційне управління, маркетинг, закупівлі і т.д.); частка онлайн-каналів у продажах (% бронювань, що надходять через власний сайт або OTA, а не по телефону чи через агентства – показник цифрової інтеграції у ринок); індекс кібербезпеки (чи дотримано стандартів захисту даних, відсутність витоків інформації); витрати на IT та навчання персоналу цифровим навичкам (в грн або % бюджету). Вагомим показником є ефективність використання даних, наприклад, чи використовує готель аналітику даних для прийняття рішень (бінарний або рейтинг). Також можна відстежувати ступінь автоматизації екомоніторингу – чи використовуються датчики для відстеження споживання ресурсів, чи генеруються автоматичні екозвіти (так/ні). Таким чином, технологічні критерії оцінюють, наскільки готель готовий забезпечувати сталість за допомогою сучасних інструментів.

Наведені критерії тісно взаємопов'язані. Наприклад, зменшення споживання енергії (екологічний показник) призводить до економії коштів (економічний показник). Впровадження IoT-систем (технологічний показник) допомагає досягти як екологічних цілей (моніторинг і економія ресурсів), так і соціальних (комфорт гостей). Таким чином, оцінка сталого розвитку повинна бути комплексною, бо успіх вимірюється не окремими цифрами, а балансом прогресу за всіма напрямками.

Запроваджуючи таку систему оцінки, готель може проводити аудит свого рівня ста-

лості, виявляти сильні та слабкі місця. Наприклад, аудит може показати, що готель добре цифровізований (високий технологічний індекс), але відстає за екологічними показниками – це сигнал інвестувати в еко-ініціативи. Або ж навпаки, готель екологічно прогресивний (низьке споживання ресурсів), але недоопрацьовує соціальний аспект (незадоволені працівники) – отже, треба зосередитись на HR-політиці. Багато міжнародних компаній вже користуються подібними метриками. Існують спеціалізовані програмні платформи (наприклад Bioscore Sustainability), які дозволяють централізовано збирати й аналізувати ці показники та автоматично формувати звіти про стійкість для менеджменту і регуляторів [10]. Регулярний моніторинг за допомогою цифрових інструментів спрощує комунікацію досягнень сталого розвитку всім зацікавленим сторонам – від інвесторів до місцевої влади, а також слугує маркетинговим інструментом (звіт про сталість можна оприлюднити на сайті, демонструючи прозорість і відповідальність бізнесу).

На рівні галузі, впровадження єдиних критеріїв сприятиме порівнянню та бенчмаркінгу, тому що готелі зможуть співставляти свої результати зі середніми показниками по ринку чи з лідерами. В Україні з 2023 року UHRA за підтримки міжнародних партнерів започаткувала збір і аналіз даних про стан готельного ринку, що включає і показники сталості та вплив війни [8]. Узгоджена система індикаторів дозволить краще координувати зусилля держави і бізнесу. Наприклад, якщо статистика покаже, що лише 10% готелів мають еко-сертифікацію або що середнє споживання води на гостя дуже високе, то це може бути підставою для цільових програм (тренінгів, стимулів) з метою покращення конкретного показника.

Запропонована система критеріїв не є фіксованою, вона має вдосконалюватися з розвитком технологій і появою нових пріоритетів. Зокрема, в майбутньому більшого значення набуватимуть показники кліматичної нейтральності (використання відновлюваної енергії, компенсація викидів), біорізно-

маніття (вплив діяльності готелю на місцеві екосистеми), економічної стійкості (антикризової готовності бізнесу) тощо. Діджиталізація надає інструменти для збору все більш детальних даних, аж до відстеження вуглецевого сліду кожного гостя під час проживання (наприклад, скільки кг CO₂ припало на одну людину). Це може увійти до майбутніх індикаторів, якщо ринок буде готовий оперувати такими поняттями. Гнучкість і оновлення системи показників – це запорука того, що вона залишатиметься релевантною та корисною.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що організаційно-економічні засади сталого розвитку готельного бізнесу в умовах діджиталізації мають базуватися на інтеграції принципів сталості з сучасними технологічними підходами до управління. Для України, яка переживає складний період трансформації, перехід до сталого та цифрового готельного господарства є як викликом, так і шансом. Аналіз вітчизняної ситуації виявив низку бар'єрів – фінансових, інфраструктурних, кадрових та інституційних – що стримують темпи впровадження інновацій. Водночас, наявні і потужні драйвери: зростаючий попит на еко- та техно-орієнтований сервіс з боку споживачів, підтримка міжнародної спільноти, прагнення бізнесу до оптимізації витрат та посткризове відновлення країни.

Розроблена система критеріїв і показників пропонує інструментарій для вимірювання і управління сталим розвитком готелів з урахуванням цифровізації. Її застосування допоможе готельєрам приймати обґрунтовані рішення, обирати пріоритетні заходи та відстежувати прогрес на шляху до сталості. Впровадження такої системи на галузевому рівні сприятиме прозорості та конкурентному вдосконаленню всього сектору гостинності.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на практичну апробацію запропонованих показників в українських реаліях, розробку методичних рекомендацій щодо статистичної звітності зі сталого розвитку готелів, а також на вивчення ефективності конкретних цифрових інновацій у досягненні цілей сталості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мамонтенко Н. С. Сталий розвиток готельного бізнесу в Україні: стимули, перешкоди і найкращі практики. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3(54). С. 308–313. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-47>
2. Кожухова Т. В., Горіна Г. О. Сертифікація сталого розвитку європейського готельного бізнесу: критерії, програми, переваги та проблеми. *Вісник ДонНУЕТ. Економічні науки*. 2024. № 1(80). С. 7–19. <https://doi.org/10.33274/2079-4819-2024-80-1-7-19>

3. Новак У. П., Говда Г. А., Мандрик В. О. Екологічні ініціативи в готельному бізнесі: досвід України та подальші кроки. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 82. С. 291–298. <https://doi.org/10.32782/infrastructure82-47>
4. Djevojić C., Vitasović Z. Digital Transformation of Business in the Hotel Industry and its Impact on Sustainable Development. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*. 2023. Vol. 8. No. 1, P. 46–56. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2023/1.6>
5. Bekele, H., Raj, S., Singh, A., Joshi, M., & Kajla, T. Digital transformation and environmental sustainability in the hospitality industry: A three-wave time-lagged examination. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 484, 144263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144263>
6. Sebova, L., Chovanova, K., Kvitkova, Z. Implementation of Digitalization and Sustainability Trends in the Development of Hotel Product. In: Katsoni, V., Costa, C. (eds) *Innovation and Creativity in Tourism, Business and Social Sciences*. IACuDiT 2025. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-78471-2_10
7. Visit Ukraine (2025). 11 готелів Буковелю отримали міжнародну екологічну сертифікацію Green Key. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/6160/11-hotels-in-bukovel-have-received-international-green-key-environmental-certification-what-is-known> (дата звернення 31.07.2025)
8. UHRA (2024). Ukraine's Hotel Market: adapting to the realities of today and looking for new opportunities. URL: <https://www.hftp.org/news/4122551/ukraines-hotel-market-adapting-to-the-realities-of-today-and-looking-for-new-opportunities> (дата звернення 31.07.2025)
9. Hotel Technology News (2024). How Smart Hotel Technologies Tackle Energy Wastage While Enhancing the Guest Experience. URL: <https://hoteltechnologynews.com/2024/01/how-smart-hotel-technologies-tackle-energy-wastage-while-enhancing-the-guest-experience> (дата звернення 31.07.2025)
10. Roiback & Bioscore (2025). 5 key metrics for measuring the sustainability of your hotel. URL: <https://en.roiback.com/rb-academy/5-key-metrics-for-measuring-the-sustainability-of-your-hotel> (дата звернення 31.07.2025)

REFERENCES:

1. Mamontenko N. S. (2025) Stalyi rozvytok hotelnoho biznesu v Ukraini: stymuly, pereshkody i naikrashchi praktyky [Sustainable development of the hotel business in Ukraine: incentives, obstacles and best practices]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable economic development*, vol. 3(54), pp. 308–313.
2. Kozhukhova T. V., Horina H. O. (2024) Sertyfikatsiia staloho rozvytku yevropeiskoho hotelnoho biznesu: kryterii, prohramy, perevahy ta problemy [Certification of sustainable development of the European hotel business: criteria, programs, advantages and problems]. *Visnyk DonNUET. Ekonomichni nauky – Bulletin of DonNUET. Economic Sciences*, vol. 1(80), pp. 7–19.
3. Novak U. P., Hovda H. A., Mandryk V. O. (2025) Ekolohichni initsiatyvy v hotelnomu biznesi: dosvid Ukrainy ta podalshi kroky [Environmental initiatives in the hotel business: Ukraine's experience and further steps]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, vol. 82, pp. 291–298.
4. Djevojić, C., & Vitasović, Z. (2023). Digital Transformation of Business in The Hotel Industry and Its Impact on Sustainable Development. *DIEM Dubrovnik International Economic Meeting*, 8(1), 46–56. <https://doi.org/10.17818/DIEM/2023/1.6>
5. Bekele, H., Raj, S., Singh, A., Joshi, M., & Kajla, T. (2024). Digital transformation and environmental sustainability in the hospitality industry: A three-wave time-lagged examination. *Journal of Cleaner Production*, 484, 144263.
6. Sebova, L., Chovanova, K., Kvitkova, Z. (2025). Implementation of Digitalization and Sustainability Trends in the Development of Hotel Product. In: Katsoni, V., Costa, C. (eds) *Innovation and Creativity in Tourism, Business and Social Sciences*. IACuDiT 2025. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.
7. Visit Ukraine (2025). 11 hotels in Bukovel have received international Green Key environmental certification. Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/6160/11-hotels-in-bukovel-have-received-international-green-key-environmental-certification-what-is-known> (accessed July 31, 2025)
8. UHRA (2024). Ukraine's Hotel Market: adapting to the realities of today and looking for new opportunities. Available at: <https://www.hftp.org/news/4122551/ukraines-hotel-market-adapting-to-the-realities-of-today-and-looking-for-new-opportunities> (accessed July 31, 2025)
9. Hotel Technology News (2024). How Smart Hotel Technologies Tackle Energy Wastage While Enhancing the Guest Experience. Available at: <https://hoteltechnologynews.com/2024/01/how-smart-hotel-technologies-tackle-energy-wastage-while-enhancing-the-guest-experience> (accessed July 31, 2025)
10. Roiback & Bioscore (2025). 5 key metrics for measuring the sustainability of your hotel. Available at: <https://en.roiback.com/rb-academy/5-key-metrics-for-measuring-the-sustainability-of-your-hotel> (accessed July 31, 2025)