https://doi.org/10.26565/1992-4259-2026-34-13
УДК (UDC): 005.8:502.131.1:640.4

В. Л. БЕЗСОННИЙ, д-р. техн. наук, доц.,
професор кафедри готельного, ресторанного бізнесу і крафтових технологій
e-mail: vitalii.bezsonnyi@hneu.net ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8089-7724

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
пр. Науки, 9а, м. Харків, 61165

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Підприємства сфери гостинності щоденно генерують екологічне навантаження через споживання енергії й води, утворення харчових і пакувальних відходів, використання мийних засобів, логістику постачання та сервісні процеси, однак екологічні практики часто впроваджуються фрагментарно, без єдиної системи цілей, відповідальності й моніторингу.

Мета. Розробка проєктно-орієнтованого підходу до впровадження системи екологічного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі на основі аналізу відкритих онлайн-джерел щодо екологічних практик підприємств HORECA та побудови прикладної моделі управління екологічним проєктом.

Методи. Системний аналіз, контент-аналіз відкритих вебджерел, порівняльний аналіз, проєктне моделювання, WBS-структурування, RACI-підхід до розподілу відповідальності, матрицю ризиків і KPI-аналіз.

Результати. Емпіричну базу сформовано за результатами онлайн-аналізу 30 відкритих вебджерел: 8 корпоративних сайтів і звітних сторінок готельних груп, що працюють на європейському ринку, та 22 ресторанних мереж, представлених у відкритому рейтингу сталості Which?. Вибірка має цільовий характер; тому результати інтерпретовано як показники публічного екологічного розкриття, а не як статистично репрезентативну оцінку всього сектору HORECA. Для узагальнення даних застосовано частки, ранжування індикаторів і індекс публічного екологічного розкриття. Встановлено, що найбільш публічно розкритими практиками є енергетичні та кліматичні цілі, управління відходами і наявність загальних цільових орієнтирів, тоді як слабшими залишаються прозорість щодо водоспоживання, кількісне розкриття харчових відходів, локальне постачання та деталізація відповідальності на рівні окремого закладу. За узагальненим індексом публічного екологічного розкриття готельні групи досягли найбільшого його значення, чим ресторанні мережі, що вказує на вищу інституціоналізацію екологічного менеджменту у готельному сегменті. Для ресторанних мереж найбільшу частку позитивних оцінок зафіксовано за блоками «цілі» та «відходи і пластик», а найнижчу – за блоками «прозорість і вибір споживача» та «політики постачання».

Висновки. Впровадження системи екологічного менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі доцільно організовувати як управлінський проєкт із чіткими фазами ініціації, аудиту, планування, реалізації, моніторингу, внутрішнього перегляду та коригувальних дій. Запропонована модель може бути використана підприємствами HORECA для переходу від окремих екологічних ініціатив до системного управління екологічною результативністю. Межі узагальнення результатів визначаються невипадковим характером вибірки та використанням відкритих онлайн-джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: *екологічний менеджмент, управління проєктами, готельно-ресторанний бізнес, ресурсоефективність, відходи, сталий розвиток*

Як цитувати: Безсонний В. Л. Проєктний підхід до впровадження та оцінювання результативності екологічного менеджменту готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Екологія»*. 2026. Вип. 34. С. 168-180. https://doi.org/10.26565/1992-4259-2026-34-13

In cites: Bezsonnyi, V. L. (2026). Project-based approach to the implementation and performance evaluation of environmental management in the hotel and restaurant business. *Visnyk of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series Ecology,* (34), 168-180. https://doi.org/10.26565/1992-4259-2026-34-13 (in Ukrainian)

© Безсонний В. Л., 2026

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Вступ

Сфера гостинності (HORECA) є важливою частиною сервісної економіки та водночас сектором, у якому щоденні операційні процеси безпосередньо пов'язані з використанням природних ресурсів і формуванням відходів. Готелі, ресторани, кафе та готельно-ресторанні комплекси споживають значні обсяги електроенергії, тепла, води, мийних засобів, харчової сировини, пакування та одноразових матеріалів. Тому екологічний менеджмент у HORECA не може розглядатися лише як іміджева або комунікаційна практика. Він має бути частиною операційного управління, системи якості, управління ризиками та стратегічного розвитку підприємства.

Міжнародний стандарт ISO 14001 визначає систему екологічного менеджменту як рамку, що допомагає організації проєктувати, впроваджувати та постійно поліпшувати екологічну результативність, охоплюючи ресурсокористування, управління відходами, моніторинг показників і залучення стейкхолдерів [1]. Логіка ISO 14001 тісно пов'язана з циклом Plan-Do-Check-Act, у якому організація формує екологічну політику, планує цілі та дії, реалізує їх, оцінює результативність і переглядає систему управління [2]. Для підприємств гостинності це означає необхідність переходу від окремих ініціатив до системного портфеля екологічних заходів, інтегрованих у щоденні бізнес-процеси.

Європейський підхід до сталого туризму також підкреслює значення екологічного менеджменту, енерго- і водоефективності та скорочення відходів. Зокрема, EU Ecolabel для туристичного розміщення визначає екологічну сертифікацію як інструмент демонстрації високих стандартів управління довкіллям, енергоефективності, водоефективності та зменшення відходів [3]. Green Key, своєю чергою, позиціонується як стандарт екологічної відповідальності та сталої операційної діяльності для готелів, ресторанів, конференц-центрів та інших туристичних об'єктів [4].

У науковій літературі останніх років активно розглядаються питання оцінювання екологічної сталості готелів, екологічної сертифікації, харчових відходів у закладах харчування, циркулярних практик, відповідального постачання, ролі ESG-звітності та цифрового моніторингу [17-20]. Значна частина сучасних досліджень підтверджує, що екологічна результативність підприємств гостинності залежить не лише від наявності окремих «зелених» заходів, а й від системності управління, регулярності вимірювання показників, прозорості звітності та залучення персоналу. Водночас у наявних публікаціях недостатньо розкрито питання методичного поєднання екологічного менеджменту з інструментами управління проєктами: структурою робіт, матрицею відповідальності, ризиками, етапністю, контрольними точками та KPI.

Практична проблема полягає в тому, що навіть підприємства, які декларують сталість, часто розкривають різні блоки інформації нерівномірно: одні публікують ESG-звіти, інші вказують лише загальні екологічні наміри, треті повідомляють про відмову від пластику або локальні продукти, але не подають кількісних показників, а така фрагментарність ускладнює оцінювання результативності, порівняння закладів і планування екологічних проєктів на рівні окремого підприємства.

Метою дослідження є розроблення проєктно-орієнтованого підходу до впровадження системи екологічного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі на основі аналізу відкритих онлайн-джерел щодо екологічних практик підприємств HORECA та побудови прикладної моделі управління екологічним проєктом.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: узагальнити екологічні аспекти діяльності підприємств HORECA; визначити індикатори онлайн-розкриття екологічних практик; провести контент-аналіз вибірки сайтів і звітних сторінок готельних та ресторанних підприємств; систематизувати виявлені закономірності; розробити модель проєкту впровадження системи екологічного менеджменту; запропонувати систему KPI та матрицю ризиків.

Наукова новизна дослідження полягає в інтеграції інструментів екологічного менеджменту та проєктного управління для підприємств HORECA на основі аналізу публічного екологічного розкриття, що дозволяє перейти від опису окремих екологічних

практик до побудови прикладної EMS-моделі з визначеними фазами реалізації, ризиками, відповідальними особами та вимірюваними KPI.

Методика

Об'єктом дослідження є екологічні практики підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які розкриті у відкритих вебджерелах. Предметом дослідження є проєктний підхід до впровадження системи екологічного менеджменту в закладах HORECA.

Емпіричну базу сформовано на основі 30 одиниць аналізу. До вибірки включено 8 корпоративних сайтів або звітних сторінок готельних груп, що працюють на європейському ринку: Accor, Hilton, Marriott International, IHG, Radisson Hotel Group, Scandic Hotels, NH Hotels, Hyatt. Друга частина вибірки охоплює 22 ресторанні мережі, представлені у відкритому дослідженні Which? щодо сталості найбільших ресторанних мереж Великої Британії: Wahaca, Nando's, Frankie & Benny's, Young's Pubs, Pret a Manger, Wagamama, Beefeater, Brewers Fayre, Burger King, LEON, Domino's, JD Wetherspoon, Pizza Hut, Ask Italian, Harvester, Prezzo, Toby Carvery, Zizzi, McDonald's, Bella Italia, Greggs, KFC [13] (табл. 1).

Вибірка є цільовою, а не статистично випадковою. Критеріями включення були: наявність відкритої вебсторінки, ESG-звіту, звіту зі сталого розвитку або публічного рейтингу з деталізацією екологічних практик; належність до готельного, ресторанного або готельно-ресторанного сектору; операційна присутність на європейському ринку; можливість ідентифікувати щонайменше три з визначених індикаторів екологічної діяльності. Отже, результати не слід інтерпретувати як

Таблиця 1

Характеристика вибірки онлайн-дослідження

Table 1

Characteristics of the online research sample

Група	Одиниці аналізу	n	Джерело даних
Готельні групи	Accor; Hilton; Marriott International; IHG; Radisson Hotel Group; Scandic Hotels; NH Hotels; Hyatt	8	Офіційні корпоративні сайти, сторінки сталості, ESG/ Responsible Business матеріали
Ресторанні мережі	Wahaca; Nando's; Frankie & Benny's; Young's Pubs; Pret a Manger; Wagamama; Beefeater; Brewers Fayre; Burger King; LEON; Domino's; JD Wetherspoon; Pizza Hut; Ask Italian; Harvester; Prezzo; Toby Carvery; Zizzi; McDonald's; Bella Italia; Greggs; KFC	22	Відкритий рейтинг Which? та офіційні сторінки окремих мереж
Усього	Підприємства та мережі HORECA, представлені на європейському ринку	30	Відкриті онлайн-джерела станом на квітень 2026 р.

статистично репрезентативну характеристику всього сектору HORECA. Вони відображають рівень, структуру та проблемні зони публічного онлайн-розкриття екологічних практик серед підприємств, для яких доступні відкриті sustainability-матеріали.

Кодування здійснювалося за сімома групами індикаторів: 1) наявність екологічної політики, ESG-звіту або сторінки сталості; 2) енергоефективність, вуглецеві цілі або відновлювана енергія; 3) водозбереження або моніторинг водоспоживання; 4) управління відходами, зокрема харчовими відходами; 5) скорочення одноразового пластику або пакування; 6) локальне, відповідальне або стале постачання; 7) сертифікація, KPI, зовнішня верифікація або кількісна звітність. Для готельних груп застосовувалося бінарне кодування наявності/відсутності відповідного блоку у відкритих матеріалах. Для ресторанної частини вибірки категорії Which? було інтерпретовано так: «resources and emissions» відповідає енерго-, водо- та кліматичному блоку; «sourcing policies» – відповідальному постачанню; «waste and plastics» – відходам і пакуванню; «transparency and customer choice» – відкритості й комунікації; «targets» – наявності цільових орієнтирів [13]. Значення 60 % і вище у відповідній категорії розглядалося як

ознака достатнього рівня публічного розкриття, оскільки воно свідчить про переважання позитивних характеристик над фрагментарним або мінімальним розкриттям.

Для кількісного узагальнення використано описову статистику: абсолютні частоти, частки у відсотках, ранжування індикаторів і індекс публічного екологічного розкриття (ІПЕР). ІПЕР розраховували як відношення кількості позитивно ідентифікованих індикаторів до максимально можливої кількості індикаторів у відповідній групі, помножене на 100 %. Через цільовий характер вибірки та обмежену кількість одиниць аналізу інферентні статистичні висновки щодо всього сектору HORECA не формулювалися; отримані частки використано для порівняльної, діагностичної та методичної інтерпретації. Методи дослідження також включали системний аналіз, порівняльний контент-аналіз, логічне узагальнення, побудову WBS-структури проєкту, розроблення матриці RACI, побудову матриці екологічних ризиків і формування системи KPI. Проєктна модель побудована відповідно до логіки PDCA, характерної для систем екологічного менеджменту, та адаптована до умов малих і середніх підприємств HORECA.

Результати

Проведений контент-аналіз показав, що публічне розкриття екологічних практик у HORECA має виражену нерівномірність як між сегментами, так і між окремими блоками екологічного менеджменту. Готельні групи частіше використовують корпоративні звіти, ESG-таблиці, підтвердження третьою стороною, сертифікаційні інструменти та кількісні показники. Ресторанні мережі частіше розкривають конкретні споживчо видимі практики: рослинні позиції в меню, скорочення пластику, відповідальне постачання окремих продуктів, цілі щодо викидів або відходів. Водночас ресторанний сектор менш стабільний за рівнем прозорості водоспоживання, харчових відходів і фактичних кількісних KPI.

Серед готельних груп усі проаналізовані одиниці мають окремі сторінки сталості або звітні матеріали. Accor декларує науково обґрунтований підхід до сталої гостинності, ціль скорочення вуглецевих викидів на 36 % і зменшення харчових відходів на 60 % до 2030 р. [5].

Hilton, Marriott та IHG мають окремі сторінки зі звітністю, performance tables, CDP-відповідями або ESG-матеріалами [6-8].

Radisson Hotel Group у звіті за 2024 р. підкреслює зниження викидів, енергетичного сліду, використання відновлюваної електроенергії, розвиток EV-інфраструктури та третинну верифікацію частини портфеля [9].

NH Hotels прямо вказує на критерії «green hotels», контроль вуглецевого сліду, енергії й води, локальне постачання, розділення відходів і заходи проти харчових втрат [11]. Hyatt у матеріалах щодо екологічної сталості виділяє клімат і воду, відходи та циркулярність, відповідальне постачання і захист локальних середовищ як фокусні напрями [12].

Отже, для готельної частини вибірки характерна вища інституціоналізація екологічного менеджменту. Це проявляється через корпоративні політики, звіти, сертифікації, цілі до 2030 р., незалежні підтвердження даних і деталізацію показників на рівні портфеля готелів. Водночас навіть у готельних групах не всі практики однаково прозоро розкриваються на рівні окремого об’єкта. З погляду проєктного управління це свідчить про потребу в локалізації корпоративних ESG-цілей у форматі конкретних проєктів готелю або готельно-ресторанного комплексу.

Для ресторанної частини вибірки використано відкриті результати Which?, у яких 22 мережі оцінювалися за блоками ресурсів і викидів, політик постачання, відходів і пластику, прозорості та цільових орієнтирів. За порогом 60% найвищі результати показали блоки «цілі» – 22 з 22 мереж, або 100%, та «відходи і пластик» – 19 з 22 мереж, або 86,4%.

Блок «ресурси і викиди» має 17 позитивних оцінок, або 77,3%. Найслабшими є «політики постачання» – 5 з 22 мереж, або 22,7%, і «прозорість та вибір споживача» – 7 з 22 мереж, або 31,8%. Середні значення категорій становили відповідно 69,2%, 52,0%, 71,9%, 44,5% і 84,5% [13] (табл. 2).

Кількісне узагальнення результатів показало, що середній індекс публічного екологічного розкриття для готельних груп становив 82,5% (33 позитивні ідентифікації

Таблиця 2

Узагальнені результати онлайн-контент-аналізу екологічних практик HORECA

Table 2

Generalized results of online content analysis of environmental practices in HORECA

Група	Індикатор	Кіль-кість	%	Інтерпретація
Готельні групи	Екологічна полі-тика / ESG-звіт	8/8	100,0	Наявність сторінок сталості, ESG/Responsible Business або performance матеріалів
Готельні групи	Енергоефектив-ність / кліматичні цілі	8/8	100,0	Вуглецеві цілі, energy footprint, відновлювана енергія, CDP або аналогічне розкриття
Готельні групи	Водозбереження / водний моніторинг	6/8	75,0	Вода розкрита не в усіх коротких вебматеріалах, частіше у звітах або додатках
Готельні групи	Відходи / харчові відходи	6/8	75,0	Найчастіше згадуються food waste, recycling, circularity або hazardous waste monitoring
Готельні групи	Сертифікація / зовнішня верифікація	5/8	62,5	Eco-label, Hotel Sustainability Basics, assurance statements, ISO/GRI/CDP практики
Ресторанні мережі	Ресурси та викиди	17/22	77,3	Категорія Which?: emissions data, water consumption, renewable energy
Ресторанні мережі	Політики поста-чання	5/22	22,7	Найслабший блок: харчова сировина, cleaning products, пластик і пакування
Ресторанні мережі	Відходи та пластик	19/22	86,4	Високий рівень декларування waste/plastics практик
Ресторанні мережі	Прозорість і вибір споживача	7/22	31,8	Обмежене розкриття інформації для клієнтів і неповна доступність даних
Ресторанні мережі	Цільові орієнтири	22/22	100,0	Усі мережі у вибірці мають певні targets за шкалою Which?

з 40 можливих за п'ятьма узагальненими блоками), тоді як для ресторанних мереж - 63,6% (70 позитивних ідентифікацій зі 110 можливих). Різниця між сегментами становить 18,9 відсоткового пункту і має діагностичний, а не репрезентативно-статистичний характер. Вона вказує на вищу формалізацію екологічного менеджменту у великих готельних групах та більшу фрагментарність онлайн-розкриття у ресторанному сегменті. Найсильнішими блоками є кліматично-енергетичні цілі, відходи, пластик і загальні цільові орієнтири. Найслабшими залишаються відповідальне постачання, прозорість для споживача, водоспоживання та кількісне розкриття харчових відходів.

Для проєктного підходу ключовим є те, що виявлені практики мають різний рівень зрілості: частина з них є політичними деклараціями або корпоративними цілями, частина – операційними процедурами, частина – вимірюваними KPI. Отже, EMS у HORECA не може бути впроваджена лише через загальну екологічну політику. Вона потребує структурування як проєкт із визначеними пакетами робіт, відповідальними особами, ресурсами, строками, ризиками, базовими показниками та контрольними точками моніторингу.

На основі узагальнення результатів контент-аналізу відкритих вебматеріалів підприємств готельно-ресторанного бізнесу та систематизації екологічних практик розроблено проєктну модель впровадження системи екологічного менеджменту в HORECA (табл. 3). Модель передбачає послідовний перехід від первинного екологічного аудиту до формування екологічної політики, планування проєктних заходів, розподілу відповідальності, впровадження операційних змін, моніторингу екологічних KPI та коригувальних дій (рис. 1).

Запропонована модель розглядає впровадження системи екологічного менеджменту не як одноразовий набір природоохоронних заходів, а як комплексний управ-

Таблиця 3

Проєктна модель впровадження системи екологічного менеджменту в HORECA

Table 3

Project model for implementing an environmental management system in HORECA

Етап	Зміст робіт	Проєктний результат
1. Ініціація	Рішення керівництва, призначення керівника проєкту, визначення меж EMS	Статут проєкту, команда, попередній перелік стейкхолдерів
2. Первинний екологічний аудит	Збір даних щодо енергії, води, відходів, пакування, постачання, хімії	Реєстр екологічних аспектів і базова лінія показників
3. Планування	Формування цілей, KPI, WBS, бюджету, графіка, ризиків і RACI	План управління проєктом впровадження EMS
4. Реалізація	Впровадження процедур сортування, енерго- і водоощадних заходів, закупівель, навчання	Запущені екологічні процедури та операційні інструкції
5. Моніторинг	Регулярний збір KPI, контроль виконання заходів, внутрішня звітність	Панель екологічних показників і звіт про відхилення
6. Внутрішній аудит	Перевірка процедур, інтерв'ю з персоналом, аналіз документів і фактичних даних	Акт внутрішнього аудиту та перелік невідповідностей
7. Коригувальні дії	Оновлення цілей, процедур, відповідальних і навчальних програм	План постійного поліпшення EMS



Рис. 1 – Логіка проєктного впровадження системи екологічного менеджменту в HORECA
Fig. 1 – Logic of project-based EMS implementation in HORECA

лінський проєкт. Його результативність залежить від узгодження екологічних цілей із ресурсами підприємства, участі персоналу, взаємодії з постачальниками, комунікації з клієнтами та регулярного вимірювання екологічних показників

Як видно з табл. 3, головною особливістю запропонованої моделі є інтеграція інструментів проєктного управління з екологічними індикаторами діяльності підприємства. На етапі ініціації визначаються екологічні проблеми та межі проєкту; на етапі планування формуються цілі, ресурси, відповідальні особи та очікувані екологічні результати; на етапі реалізації впроваджуються конкретні заходи щодо скорочення відходів, економії енергії й води, оптимізації пакування та постачання.

Завершальний етап передбачає моніторинг KPI, внутрішній аудит і коригувальні дії, що забезпечує безперервне поліпшення системи екологічного менеджменту.

Для практичного застосування запропонованої проєктної моделі необхідним є не лише визначення етапів впровадження EMS, а й ідентифікація ризиків, які можуть вплинути на досягнення екологічних цілей. Результати онлайн-контент-аналізу показали, що найбільш проблемними зонами для підприємств HORECA є недостатність кількісних даних, нерівномірність розкриття інформації про водоспоживання, харчові відходи, постачання та відповідальність на рівні окремого закладу. Тому в межах проєктного підходу доцільно передбачити ризик-менеджмент як окремий елемент EMS. Матрицю ризиків проєкту впровадження системи екологічного менеджменту в закладі HORECA подано в табл. 4.

Таблиця 4

Матриця ризиків проєкту впровадження EMS у закладі HORECA

Table 4

Risk matrix of the EMS implementation project in a HORECA establishment

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи реагування
Недостатність вихідних даних щодо ресурсів і відходів	Висока	Високий	Запровадити журнали обліку, лічильники, відповідальних за щомісячний збір KPI
Опір персоналу новим процедурам	Висока	Середній	Провести короткі тренінги, інструктажі, візуальні підказки, систему мотивації
Формальний характер екологічної політики	Середня	Високий	Пов’язати політику з KPI, аудитом і відповідальністю керівників змін
Зростання витрат на екологічні матеріали або постачання	Середня	Середній	Порівняти альтернативи, впроваджувати поетапно, рахувати повну вартість життєвого циклу
Ненадійність локальних або екологічних постачальників	Середня	Середній	Сформувати пул альтернативних постачальників і мінімальні екологічні критерії
Недовіра гостей до green claims	Середня	Високий	Публікувати вимірювані дані, уникати greenwashing, використовувати верифіковані сертифікації
Відсутність бюджету на модернізацію	Висока	Високий	Розділити проєкт на швидкі маловитратні дії та капітальні заходи з окупністю

Як визначено з табл. 4, найкритичнішими ризиками проєкту EMS є недостатність вихідних даних щодо ресурсів і відходів, опір персоналу новим процедурам, формальний характер екологічної політики та відсутність бюджету на модернізацію. Ці ризики мають високий або середній рівень впливу, оскільки без достовірної базової інформації, підтримки персоналу та фінансового забезпечення екологічна політика може залишитися декларативною. Запропоновані заходи реагування спрямовані на перехід від формального впровадження EMS до операційного управління: запровадження обліку показників, навчання персоналу, поетапне фінансування, визначення відповідальних осіб і використання верифікованих екологічних тверджень. Таким чином, матриця ризиків виконує функцію інструменту попередження управлінських, організаційних і комунікаційних бар’єрів під час реалізації екологічного проєкту.

Оскільки впровадження EMS у HORECA розглядається як управлінський проєкт, його результативність має оцінюватися за системою вимірюваних показників. KPI необхідні для порівняння базового стану підприємства з результатами після впровадження екологічних заходів, контролю виконання плану, виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень. З урахуванням екологічних аспектів, виявлених під час онлайн-контент-аналізу, запропоновано систему KPI для оцінювання результативності проєкту EMS, наведену в табл. 5.

Запропонована система KPI охоплює ключові екологічні аспекти діяльності закладу HORECA: відходи, харчові втрати, енергоспоживання, водоспоживання, пакування, постачання, навчання персоналу, виконання екологічного плану та комунікацію з клієнтами. На відміну від загальних декларацій про сталість, такі показники дозволя-

Таблиця 5

Система KPI для оцінювання результативності проєкту EMS

Table 5

KPI system for evaluating the EMS project performance

Напрям	KPI	Одиниця виміру	Періодичність
Відходи	Частка відсортованих відходів	% від загального обсягу	Щомісяця
Харчові відходи	Обсяг харчових відходів на одного гостя	кг/гість	Щотижня / щомісяця
Енергія	Споживання електроенергії на 1 гостьо-день або 1 посадкове місце	кВт·год/од.	Щомісяця
Вода	Споживання води на одного гостя або номеро-добу	л/гість; л/номеро-доба	Щомісяця
Пакування	Частка одноразового пластику в закупівлях	%	Щокварталу
Постачання	Частка локальних або відповідальних постачальників	%	Щокварталу
Персонал	Частка персоналу, що пройшов екологічний інструктаж	%	Щокварталу
Управління	Частка виконаних заходів екологічного плану	%	Щомісяця
Комунікація	Кількість публічних повідомлень або оновлень щодо екологічних практик	од.	Щокварталу

ють кількісно оцінити фактичну результативність проєкту EMS. Найбільш оперативними є щотижневі та щомісячні KPI щодо харчових відходів, енергії, води й виконання заходів екологічного плану. Щоквартальні показники доцільно застосовувати для оцінювання постачання, пакування, навчання персоналу та зовнішньої комунікації. Така періодичність забезпечує баланс між регулярним контролем і реалістичним адміністративним навантаженням для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Обговорення

Отримані результати підтверджують доцільність розгляду системи екологічного менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі не лише як сукупності природоохоронних заходів, а як керованої організаційної зміни, що узгоджується з міжнародною логікою екологічного менеджменту, відповідно до якої організація має визначати істотні екологічні аспекти, формувати цілі, розподіляти відповідальність, здійснювати моніторинг показників і забезпечувати постійне поліпшення [1; 2]. Таким чином проєктний підхід виконує інтегрувальну функцію: він переводить екологічні наміри підприємства з рівня загальної політики на рівень конкретних робіт, строків, відповідальних осіб, ресурсів, ризиків і вимірюваних результатів.

Для підприємств HORECA така логіка має особливе значення через складність і багатокомпонентність операційних процесів. Один заклад одночасно управляє кухнею, залом, номерами, пральнею, закупівлями, складом, логістикою, клінінгом, сервісними комунікаціями та взаємодією з гостями. Кожен із цих процесів формує власні екологічні аспекти: споживання енергії й води, утворення харчових і пакувальних відходів, використання мийних засобів, вибір постачальників, поводження з одноразовими матеріалами, комунікацію екологічних практик клієнтам. Тому впровадження EMS у готелі, ресторані або готельно-ресторанному комплексі не може бути зведене до одного управлінського рішення чи окремої екологічної акції. Воно потребує портфеля взаємопов'язаних дій, які мають бути сплановані, скоординовані та проконтрольовані.

Результати онлайн-контент-аналізу засвідчили різний рівень зрілості екологічного менеджменту в готельному та ресторанному

сегментах вибірки. Великі корпоративні готельні групи значною мірою рухаються в напрямі формалізованої екологічної звітності: Accor, Marriott, Hilton, IHG, Radisson, Scandic, NH Hotels і Hyatt публічно представляють звіти, цілі, політики або інструменти сталості [5–12]. Це свідчить про інституціоналізацію екологічного менеджменту на корпоративному рівні. Але навіть за наявності ESG-звітів і загальних стратегічних цілей залишається проблема локалізації цих цілей на рівні конкретного готелю, ресторану або готельно-ресторанного комплексу. Тому проєктна модель EMS може виконувати прикладну функцію: перетворювати корпоративні екологічні орієнтири на конкретний план дій окремого закладу.

Ресторанна частина вибірки демонструє іншу управлінську проблему: наявність цільових орієнтирів не гарантує повноти, прозорості та регулярності екологічних даних. У дослідженні Which? усі проаналізовані ресторанні мережі мали певні цілі, однак блоки прозорості, споживчого вибору та політик постачання отримали нижчі оцінки [13]. Це означає, що для ресторанного бізнесу впровадження EMS має охоплювати не лише внутрішні екологічні процедури, а й управління даними: які показники збираються, з якою періодичністю, хто відповідає за їхню достовірність, які результати комунікуються споживачам і як запобігається ризик greenwashing. Без такого компонента екологічна політика може залишатися декларативною, а її результативність – недостатньо доказовою.

Запропонована проєктна модель EMS дає змогу подолати фрагментарність екологічних практик, яка є типовою для багатьох підприємств HORECA. Окреме сортування відходів, заміна пакування, встановлення енергоощадного обладнання або використання локальних продуктів можуть мати позитивний ефект, але без єдиної системи цілей, відповідальності та моніторингу ці заходи не формують повноцінної системи екологічного менеджменту. Проєктний підхід поєднує такі дії в послідовний управлінський цикл: ініціація – екологічний аудит – планування – реалізація – моніторинг – внутрішній аудит – коригувальні дії. Саме ця послідовність забезпечує зв'язок між виявленими екологічними аспектами, управлінськими рішеннями та вимірюваними результатами.

Важливою умовою результативності EMS є поєднання проєктної моделі з матрицею ризиків і системою KPI. Матриця ризиків дозволяє заздалегідь визначити чинники, які можуть ускладнити впровадження екологічного менеджменту: нестачу вихідних даних, опір персоналу, формальний характер екологічної політики, обмеженість бюджету, ненадійність постачальників або недовіру гостей до екологічних тверджень. Система KPI, своєю чергою, забезпечує кількісну перевірку результативності проєкту за основними напрямами: відходи, харчові втрати, енергія, вода, пакування, постачання, навчання персоналу, виконання екологічного плану та комунікація. У сукупності ці інструменти переводять EMS із площини загальних намірів у площину регулярного управлінського контролю.

Запропонований підхід може бути адаптований до підприємств різного масштабу. Для великих мережевих підприємств він може використовуватися як інструмент локалізації корпоративної ESG-стратегії на рівні окремого об'єкта.

Для незалежних ресторанів, кафе, малих готелів і готельно-ресторанних комплексів він може виконувати функцію спрощеної дорожньої карти впровадження базового екологічного менеджменту без надмірного адміністративного навантаження. У цьому випадку доцільно починати з обмеженої кількості найбільш істотних екологічних аспектів – наприклад, відходів, води, енергії, пакування, постачання та навчання персоналу – з подальшим розширенням системи після накопичення даних і управлінського досвіду.

Обмеженням дослідження є те, що онлайн-контент-аналіз відображає рівень публічного розкриття екологічних практик, а не повний фактичний стан їх упровадження на місці.

Вебсторінки, ESG-звіти та рейтинги дозволяють оцінити відкритість, структурованість і комунікаційну зрілість екологічного менеджменту, однак не замінюють внутрішнього аудиту, аналізу первинних даних підприємства або інструментальних вимірювань. Невипадковий характер вибірки обмежує можливість прямого поширення отриманих часток на весь сектор HORECA.

Результати слід розглядати як діагностичні показники типових прогалин публічного екологічного розкриття та як підставу для побудови проєктної моделі EMS, що потребує подальшої апробації на рівні конкретних підприємств.

Висновки

Готельно-ресторанний бізнес має комплексний екологічний профіль, який охоплює енерго- і водоспоживання, харчові та пакувальні відходи, хімічні засоби, постачання, сервісну поведінку персоналу й гостей. Це підтверджує, що EMS у HORECA доцільно впроваджувати не як набір ізольованих природоохоронних заходів, а як цілісний управлінський проєкт, інтегрований у щоденні операційні процеси.

Онлайн-контент-аналіз 30 відкритих джерел засвідчив нерівномірність публічного розкриття екологічних практик. За узагальненим індексом публічного екологічного розкриття готельні групи досягли 82,5%, ресторанні мережі – 63,6%. Це свідчить про вищу інституціоналізацію EMS у готельному сегменті та більшу фрагментарність екологічної звітності у ресторанному бізнесі. Найбільш розкритими є енергетично-кліматичні цілі, відходи, пластик і загальні targets; найслабшими - відповідальне постачання, прозорість для споживача, водоспоживання та кількісне розкриття харчових відходів.

Розроблена проєктна модель EMS включає сім етапів: ініціацію, первинний екологічний аудит, планування, реалізацію, моніторинг, внутрішній аудит і коригувальні дії. Така структура відповідає циклу постійного поліпшення та дозволяє перетворити екологічні наміри підприємства на вимірювану систему робіт, відповідальності, ризиків, ресурсів і результатів.

Запропоновані матриця ризиків і система KPI створюють інструментарій для практичного управління екологічним проєктом у готелі, ресторані або готельно-ресторанному комплексі. Найбільш критичними умовами успіху є наявність базових даних, підтримка керівництва, залучення персоналу, простота процедур, регулярний моніторинг і достовірна комунікація з клієнтами. Практичне значення моделі полягає у можливості перейти від фрагментарних «зелених» ініціатив до доказового управління екологічною результативністю.

Межі узагальнення результатів визначаються цільовим характером вибірки та використанням відкритих онлайн-джерел. Тому подальші дослідження доцільно спрямувати на апробацію запропонованої моделі на фактичних даних окремих підприємств HORECA, порівняння результатів до і після впровадження EMS, а також статистичну перевірку зв'язку між екологічними практиками, ресурсоефективністю та економічними показниками закладів.

Конфлікт інтересів

Автор заявляє, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає. Крім того, автор повністю дотримувався етичних норм, включаючи плагіат, фальсифікацію даних та подвійну публікацію.

Декларація про використання ШІ

Автор використовував ChatGPT-5.5 (OpenAI, 2026) виключно для мовного редагування, структурного впорядкування тексту. Весь науковий контент, матеріали та висновки були створені авторами. Усі наукові положення, інтерпретації, результати та висновки критично перевірені авторами, які несуть повну відповідальність за зміст рукопису.

Список використаної літератури

1. ISO 14001:2026. Environmental management systems - Requirements with guidance for use. International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/standard/14001
2. EPA. EMS Under ISO 14001. United States Environmental Protection Agency. URL: https://www.epa.gov/ems/ems-under-iso-14001
3. European Commission. EU Ecolabel Tourist Accommodation. URL: https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/eu-ecolabel/eu-ecolabel-tourist-accommodation_en
4. Green Key. The leading standard for excellence in environmental responsibility and sustainable operation. URL: https://www.greenkey.global/
5. Accor Group. Sustainable Hospitality. URL: https://group.accor.com/en/group/sustainable-hospitality
6. Hilton. Travel with Purpose: Our Reporting. URL: https://travelwithpurpose.hilton.com/our-reporting/
7. Marriott International. Serve 360: Sustainability & Social Impact Reports and Highlights. URL: https://serve360.marriott.com/sustainable-goals/

8. InterContinental Hotels Group. Responsible Business Reporting. URL: https://www.ihgplc.com/en/responsible-business/reporting
9. Radisson Hotel Group publishes its Sustainability Report 2024. URL: https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/media/press-releases/Radisson-Hotel-Group-publishes-its-Sustainability-Report-2024
10. Scandic Hotels Group. Scandic's Annual and Sustainability Report for 2025 is being published today. URL: https://www.scandichotelsgroup.com/media/press-releases/2026/scandics-annual-and-sustainability-report-for-2025-is-being-published-today/
11. NH Hotel Group. Discover our green hotels around the world. URL: https://www.nh-hotels.com/en/environment/ecological-sustainable-hotels
12. Hyatt. Environmental Sustainability. URL: https://assets.hyatt.com/content/dam/hyatt/hyattdam/documents/2025/11/10/1644/HYCOM-Environmental-Sustainability-101025.pdf
13. Which? Most sustainable UK restaurant chains revealed. URL: https://www.which.co.uk/news/article/most-sustainable-uk-restaurant-chains-revealed-aVio22t7pseq
14. Wahaca. Sustainability at Wahaca. URL: https://www.wahaca.co.uk/sustainability/
15. McDonald's Corporation. Purpose & Impact Report 2024-2025. URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_PurposeImpact_ProgressReport_2024_2025.pdf
16. Starbucks. Sustainability: Giving more than we take. URL: https://about.starbucks.com/stories/category/people-impact/sustainability/
17. Environmental Sustainability in Hotels: A Review of the Relevance and Contributions of Assessment Tools and Techniques. Administrative Sciences. 2024. Vol. 14, No. 12. Article 320. https://doi.org/10.3390/admsci14120320
18. The Role of Environmental Certification in the Hospitality Industry. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 2. Article 650. https://doi.org/10.3390/su17020650
19. A Systematic Informetric Analysis and Literature Review of Food Waste in the Food Service Industry. Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 1. Article 103. DOI: https://doi.org/10.3390/su17010103
20. UNEP. Food Waste Index Report 2024. URL: https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024
21. UN Tourism. Sustainable Tourism Initiatives. URL: https://www.untourism.int/sustainable-development/tourism-initiatives
22. Zero Waste Alliance Ukraine. "Зелені Ідеї Zero Waste & Climate Friendly в HORECA: Українські Бізнеси". URL: https://zerowaste.org.ua/2023/09/25/posibnyk-zeleni-ideyi-v-horeca-ukrayinski-biznesy/

Стаття надійшла до редакції 18.04.2026 Переглянуто 18.05.2026
Стаття рекомендована до друку 20.05.2026 Опубліковано 30.05.2026

V. L. BEZSONNYI, DSc (Technics),
Professor of the Department of Hotel, Restaurant Business and Craft Technologies
e-mail: vitalii.bezsonnyi@hneu.net ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8089-7724

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
9a, Nauky Ave., Kharkiv, 61165, Ukraine

PROJECT-BASED APPROACH TO THE IMPLEMENTATION AND PERFORMANCE EVALUATION OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Purpose. To substantiate a project-based approach to implementing an environmental management system in the hotel and restaurant business and to develop an applied model that combines environmental audit, work planning, stakeholder management, risk assessment and environmental performance indicators.

Methods. The study applies systems analysis, online content analysis of open web sources, comparative analysis, project modelling, WBS structuring, RACI logic, risk matrix and KPI analysis.

Results. The empirical basis consists of 30 open online sources: 8 corporate sustainability or reporting pages of hotel groups operating in the European market and 22 restaurant chains represented in an open sustainability ranking. The sample is purposive; therefore, the findings are interpreted as indicators of public environmental

disclosure rather than statistically representative evidence for the whole HORECA sector. Frequencies, percentages, ranking of indicators and the public environmental disclosure index were used for quantitative generalization.The results show that energy and climate goals, waste and plastic practices and general targets are the most visible components of public disclosure. Weaker areas include transparency of water consumption, quantitative disclosure of food waste, responsible sourcing and localization of responsibility at the level of individual establishments. The generalized public environmental disclosure index reached 82.5% for hotel groups and 63.6% for restaurant chains, indicating a higher institutionalization of environmental management in the hotel segment. A project model of EMS implementation was developed, including initiation, environmental audit, planning, implementation, monitoring, internal audit and corrective actions.

Conclusions. The implementation of an EMS in HORECA should be organized as a project with clear phases, responsibilities, risks and KPIs. The proposed model enables hospitality enterprises to move from fragmented green initiatives to systematic environmental performance management and can be used in professional education related to project management in the hotel and restaurant business. The scope of generalization is limited by the purposive sample and the use of open online sources.

KEY WORDS: *environmental management, project management, hotel and restaurant business, resource efficiency, waste, sustainable development*

Conflict of Interest

The author declares no conflict of interest regarding the publication of this manuscript. Furthermore, the author has fully adhered to ethical norms, including avoiding plagiarism, data falsification, and duplicate publication.

AI Statement

The author used ChatGPT-5.5 (OpenAI, 2026) exclusively for language editing, structural organization of the text. All scientific content, materials and conclusions were created by the authors. All scientific statements, interpretations, results and conclusions have been critically reviewed by the authors, who bear full responsibility for the content of the manuscript.

References

1. International Organization for Standardization. (2026). ISO 14001:2026. Environmental management systems - Requirements with guidance for use. Retrieved from https://www.iso.org/standard/14001
2. United States Environmental Protection Agency. (2026). EMS under ISO 14001. Retrieved from https://www.epa.gov/ems/ems-under-iso-14001
3. European Commission. (2026). EU Ecolabel tourist accommodation. Retrieved from https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy-topics/eu-ecolabel/eu-ecolabel-tourist-accommodation_en
4. Green Key. (2026). The leading standard for excellence in environmental responsibility and sustainable operation. Retrieved from https://www.greenkey.global/
5. Accor Group. (2026). Sustainable hospitality. Retrieved from https://group.accor.com/en/group/sustainable-hospitality
6. Hilton. (2025). Travel with Purpose: Our reporting. Retrieved from https://travelwithpurpose.hilton.com/our-reporting/
7. Marriott International. (2025). Serve 360: Sustainability and social impact reports and highlights. Retrieved from https://serve360.marriott.com/sustainable-goals/
8. InterContinental Hotels Group. (2026). Responsible business reporting. Retrieved from https://www.ihg-plc.com/en/responsible-business/reporting
9. Radisson Hotel Group. (2025). Radisson Hotel Group publishes its Sustainability Report 2024. Retrieved from https://www.radissonhotels.com/en-us/corporate/media/press-releases/Radisson-Hotel-Group-publishes-its-Sustainability-Report-2024
10. Scandic Hotels Group. (2026). Scandic's annual and sustainability report for 2025 is being published today. Retrieved from https://www.scandichotelsgroup.com/media/press-releases/2026/scandics-annual-and-sustainability-report-for-2025-is-being-published-today/
11. NH Hotel Group. (2026). Discover our green hotels around the world. Retrieved from https://www.nh-hotels.com/en/environment/ecological-sustainable-hotels
12. Hyatt. (2025). Environmental sustainability. Retrieved from https://assets.hyatt.com/content/dam/hyatt/hyattdam/documents/2025/11/10/1644/HYCOM-Environmental-Sustainability-101025.pdf
13. Which? (2024). Most sustainable UK restaurant chains revealed. Retrieved from https://www.which.co.uk/news/article/most-sustainable-uk-restaurant-chains-revealed-aVio22t7pseq
14. Wahaca. (2026). Sustainability at Wahaca. Retrieved from https://www.wahaca.co.uk/sustainability/

15. McDonald's Corporation. (2025). Purpose & impact report 2024-2025. Retrieved from https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/McDonalds_PurposeImpact_ProgressReport_2024_2025.pdf
16. Starbucks. (2026). Sustainability: Giving more than we take. Retrieved from https://about.starbucks.com/stories/category/people-impact/sustainability/
17. Environmental sustainability in hotels: A review of the relevance and contributions of assessment tools and techniques. (2024). *Administrative Sciences*, 14(12), 320. https://doi.org/10.3390/admsci14120320
18. The role of environmental certification in the hospitality industry. (2025). *Sustainability*, 17(2), 650. https://doi.org/10.3390/su17020650
19. A systematic informetric analysis and literature review of food waste in the food service industry. (2025). *Sustainability*, 17(1), 103. https://doi.org/10.3390/su17010103
20. United Nations Environment Programme. (2024). Food Waste Index Report 2024. Retrieved from https://www.unep.org/resources/publication/food-waste-index-report-2024
21. UN Tourism. (2026). Sustainable tourism initiatives. Retrieved from https://www.untourism.int/sustainable-development/tourism-initiatives
22. Zero Waste Alliance Ukraine. (2023). Green Ideas of Zero Waste & Climate Friendly in HORECA: Ukrainian Businesses. Retrieved from https://zerowaste.org.ua/2023/09/25/posibnyk-zeleni-ideyi-v-horeca-ukrayinski-biznesy/

The article was received by the editors 18.04.2026 The article was revised 18.05.2026
The article is recommended for printing 20.05.2026 This article published 30.05.2026