

## Система управління туристично-рекреаційною діяльністю на підприємстві через інтегрування ESG- підходів

Юлія Боруцька <sup>1</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
10.01.2026	Економіка	338.48:005.35

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18262238>

**Анотація.** Актуальність теми зумовлена тим, що туристично-рекреаційний сектор одночасно створює значну економічну цінність і генерує суттєві екологічні та соціальні впливи, тому потребує сучасної моделі управління, яка дозволяє не лише підвищувати фінансову результативність, а й системно керувати ризиками та репутацією, зокрема в умовах посилення регуляторних вимог, тиску з боку клієнтів, інвесторів і місцевих громад, а також конкуренції за довіру і лояльність споживачів, які дедалі частіше обирають відповідальні формати відпочинку. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні цілісної системи управління туристично-рекреаційною діяльністю підприємства на основі ESG, тобто екологічних, соціальних та управлінських підходів, із визначенням управлінських процесів, показників та інструментів контролю. Об'єктом дослідження є процеси та механізми управління туристично-рекреаційною діяльністю на підприємстві, включно з операційними процедурами, взаємодією із зацікавленими сторонами та управлінням ризиками. У дослідженні розглянуто систему управління туристично-рекреаційною діяльністю підприємства через інтегрування ESG, тобто екологічних, соціальних та управлінських підходів, як основу довгострокової стійкості бізнесу та підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг. Визначено, що специфіка туристично-рекреаційної сфери полягає у прямій залежності якості продукту від стану природного середовища, соціальної безпеки, рівня сервісу та довіри, тому управління має охоплювати не лише продажі й обслуговування, а й повний ланцюг створення цінності, який включає ресурси, інфраструктуру, персонал, постачальників, гостя та місцеву громаду. Охарактеризовано екологічний контур управління, який охоплює енергоефективність, водозбереження, поводження з відходами, зменшення забруднення, збереження ландшафтів та біорізноманіття, а також інтеграцію екологічних практик у стандарти сервісу та проектування туристичного продукту. Встановлено, що екологічні рішення для підприємства мають прямий економічний ефект, оскільки знижують операційні витрати та підвищують надійність функціонування у пікові сезони, а також зменшують ризики, пов'язані з кліматичною нестабільністю та ресурсними обмеженнями.

**Ключові слова:** туристично-рекреаційна діяльність, система управління, ESG-підходи, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність

<sup>1</sup> ORCID ID 0000-0002-5040-8624

кандидатка геологічних наук, доцентка кафедри туризму, рекреації та краєзнавства Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (м. Львів, Україна)

## **The system of management of tourism and recreation activities at the enterprise through the integration of ESG approaches**

**Abstract.** The relevance of the topic is due to the fact that the tourism and recreation sector simultaneously creates significant economic value and generates significant environmental and social impacts, therefore it requires a modern management model that allows not only to increase financial performance, but also to systematically manage risks and reputation, in particular in the context of increased regulatory requirements, pressure from clients, investors and local communities, as well as competition for the trust and loyalty of consumers, who are increasingly choosing responsible recreation formats. The purpose of the study is to substantiate a holistic system of management of tourism and recreation activities of the enterprise based on ESG, i.e. environmental, social and management approaches, with the definition of management processes, indicators and control tools. The object of the study is the processes and mechanisms of managing tourism and recreation activities at the enterprise, including operational procedures, interaction with stakeholders and risk management. The study examines the system of managing tourism and recreation activities of the enterprise through the integration of ESG, i.e. environmental, social and management approaches, as the basis for long-term business sustainability and increased competitiveness in the services market. It was determined that the specificity of the tourism and recreation sector lies in the direct dependence of product quality on the state of the natural environment, social security, level of service and trust, therefore management should cover not only sales and service, but also the full value chain, which includes resources, infrastructure, personnel, suppliers, guests and the local community. The ecological management contour is characterized, which covers energy efficiency, water conservation, waste management, pollution reduction, landscape and biodiversity preservation, as well as the integration of environmental practices into service standards and tourism product design. It has been established that environmental solutions for the enterprise have a direct economic effect, as they reduce operating costs and increase the reliability of operation during peak seasons, as well as reduce the risks associated with climatic instability and resource constraints.

**Keywords:** tourism and recreation activities, management system, ESG approaches, environmental responsibility, social responsibility.

### **Вступ**

**Актуальність проблеми.** Актуальність теми зумовлена тим, що туристично-рекреаційний сектор одночасно створює значну економічну цінність і генерує суттєві екологічні та соціальні впливи, тому потребує сучасної моделі управління, яка дозволяє не лише підвищувати фінансову результативність, а й системно керувати ризиками та репутацією, зокрема в умовах посилення регуляторних вимог, тиску з боку клієнтів, інвесторів і місцевих громад, а також конкуренції за довіру і лояльність споживачів, які дедалі частіше обирають відповідальні формати відпочинку. При цьому інтегрування екологічних, соціальних і управлінських практик у систему управління підприємства дає можливість перейти від ситуативних ініціатив до керованої логіки процесів і показників, коли енергоефективність, управління водою і відходами, збереження біорізноманіття, етика постачання, безпека персоналу і гостей, інклюзивність сервісів, взаємодія з громадами, якість корпоративного управління та антикорупційні процедури стають частиною стандартів планування, бюджетування, контролю якості і стратегічного розвитку, що підвищує стійкість бізнесу до сезонності, цінових шоків, змін клімату та криз у сфері мобільності, а також підтримує здатність підприємства відповідати очікуванням партнерів і туроператорів, які працюють у країнах Європейського Союзу.

В сучасних дослідженнях туристично-рекреаційної діяльності все виразніше простежується перехід від фрагментарних практик корпоративної відповідальності до системного інтегрування ESG-підходів у менеджмент підприємств індустрії гостинності та туризму [1-10]. Важливий акцент у цьому напрямі робиться на екологічному контурі управління, зокрема на зменшенні негативного впливу діяльності готелів на довкілля через оптимізацію потоків ресурсів і відходів. Так, Т. Капліна та С. Дудник [1] розкривають перспективи переходу українських готелів до моделі «Нуль відходів», підкреслюючи, що така модель потребує не окремих екологічних ініціатив, а перебудови операційних процесів і стандартів сервісу, включно з управлінням закупівлями, сортуванням, повторним використанням, взаємодією з постачальниками та клієнтами. О.М. Головня [2] досліджує забезпечення розвитку сталого туризму в умовах формування інноваційної економіки, акцентуючи на взаємозв'язку між інноваціями та здатністю туристичного сектору відповідати на нові ризики й очікування суспільства. А.Ю. Максим'як та О.О. Гевлич [3] розглядають облік витрат туристичних компаній у контексті сталого розвитку та ESG, фактично підкреслюючи роль управлінського обліку і структурованої інформації для прийняття рішень. М.М. Паньків та Д.В. Липовий [4] аналізують інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації, звертаючи увагу на те, що ESG змінює логіку стратегічного управління, коли прозорість, етичність, відповідальність у ланцюгу постачання та орієнтація на стейкхолдерів стають елементами конкурентної боротьби.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні цілісної системи управління туристично-рекреаційною діяльністю підприємства на основі ESG, тобто екологічних, соціальних та управлінських підходів, із визначенням управлінських процесів, показників та інструментів контролю. Об'єктом дослідження є процеси та механізми управління туристично-рекреаційною діяльністю на підприємстві, включно з операційними процедурами, взаємодією із зацікавленими сторонами та управлінням ризиками.

### Результати

Система управління туристично-рекреаційною діяльністю на підприємстві, якщо розглядати її через інтегрування ESG-підходів, фактично означає перехід від управління лише сервісом і продажами до управління повним ланцюгом створення цінності, який охоплює ресурси, персонал, постачальників, інфраструктуру, гостя, місцеву громаду та природне середовище. Туристично-рекреаційне підприємство працює у середовищі, де якість вражень клієнта залежить від стану території, безпеки, доступності, транспорту, екологічної чистоти, доброзичливості та професійності персоналу, а також від того, чи не руйнує бізнес ту саму привабливість, на якій він заробляє. У такій логіці ESG-підходи стають не додатковою комунікацією, а управлінською рамкою, яка задає, як підприємство планує розвиток об'єкта, як оцінює ризики й можливості, як формує стандарти обслуговування і політики щодо персоналу, як обирає партнерів, як поводить з енергією, водою, відходами, ландшафтом, як вибудовує правила прозорості та відповідальності керівництва. Сутність інтегрування полягає у тому, що цілі сталості перетворюються на конкретні управлінські рішення, наприклад у виборі матеріалів, в організації харчування і закупівель, у плануванні навантаження на територію, у роботі з сезонністю, у розвитку послуг для різних груп клієнтів, у підготовці персоналу та системі мотивації (табл.1).

Таблиця 1

**Інтегрування ESG-підходів у систему управління туристично-рекреаційною діяльністю**

ESG напрям	Що саме треба інтегрувати в управління підприємства
Екологічний компонент	У стратегічному плануванні потрібно закріпити цілі зі зменшення споживання енергії та води, скорочення обсягів відходів і зменшення забруднення, а також правила, які не допускають деградації ландшафту і біорізноманіття. В операційному управлінні це перетворюється на регламенти закупівель, інженерного обслуговування, прибирання, харчування, роботи зі сміттям та стоками, а також на обов'язкові показники, які регулярно аналізуються керівництвом. У маркетингу і сервісі екологічні практики мають бути частиною клієнтського досвіду через зрозумілі правила перебування, інформування гостей та контроль рекреаційного навантаження
Соціальний компонент	У політиках персоналу потрібно встановити стандарти безпеки праці, навчання, етичної комунікації, недискримінаційних практик і прозорих умов оплати, особливо з урахуванням сезонної зайнятості та високого рівня емоційного навантаження у сфері сервісу. Для гостя соціальний блок означає безпеку, доступність і інклюзивність послуг, безбар'єрність, конфіденційність даних, якісну роботу зі скаргами, а також нульову толерантність до домагань і насильства. Для громади важливою є регулярна взаємодія, підтримка локальних постачальників, узгодження транспортних і шумових питань, запобігання конфліктам через перенавантаження територій і прозоре пояснення планів розвитку
Управлінський компонент	Потрібно вбудувати ESG в корпоративне управління через розподіл ролей і відповідальності, внутрішні правила етики, антикорупційні процедури, політику конфлікту інтересів, контроль ланцюга постачання та аудит ключових партнерів. Управління має спиратися на дані, тому потрібні стандарти збору інформації, внутрішня звітність для керівництва і регулярні перевірки виконання процедур. Важливо мати прозорі канали для повідомлень про порушення, чіткі сценарії реагування на інциденти, а також стандарти комунікації з гостями, щоб репутаційні ризики не накопичувалися і не переростали у кризу
Інтеграція у процеси і контроль	ESG не працює як набір гасел, тому має бути прив'язка до процесів, бюджету та системи оцінювання. У плануванні це означає включення ESG цілей у річні плани, бюджетування енергії і води, план розвитку інфраструктури, план навчання персоналу і план взаємодії з постачальниками. У контролі це означає регулярні управлінські наради з аналізом показників, внутрішні аудити, контроль якості сервісу, аналіз інцидентів, а також коригувальні дії, які фіксуються і перевіряються повторно

*Джерело: сформовано автором*

Екологічний аспект у туристично-рекреаційній діяльності є особливо важливим, оскільки підприємства часто працюють у зонах із підвищеною природною цінністю, а також залежать від кліматичних умов і стану екосистем. Тому ESG-підхід передбачає управління енергоефективністю будівель і обладнання, зменшення вуглецевого сліду, розвиток відновлюваних джерел енергії там, де це можливо, водозбереження та очищення стоків, відповідальне поводження з відходами і запобігання засміченню, контроль шуму та світлового забруднення, збереження біорізноманіття і мінімізацію шкоди для ландшафтів. Для туристично-рекреаційних підприємств це не абстрактні принципи, а конкретні процеси, які впливають на витрати і стабільність роботи, наприклад енергоефективність зменшує платіжне навантаження, водозбереження знижує ризики дефіциту у пікові періоди, а система відходів підвищує комфорт і безпеку гостей. Додатково екологічні практики можна інтегрувати у продукт і маркетинг, але не як гасла, а як частину досвіду гостя, наприклад через екологічно відповідальні активності, інформування про правила поведінки на природі, про обмеження рекреаційного навантаження, про підтримку локальних природоохоронних

ініціатив. Важливо, що екологічний компонент має вимірюватися показниками, а не лише описами, і має бути вписаний у планування та контроль, інакше він перетворюється на набір несистемних рішень, які не дають стійкого ефекту (табл.2).

Таблиця 2

**Показники, джерела даних і управлінські рішення для ESG-управління туристично-рекреаційним підприємством**

Показники і фокус оцінювання	Джерела даних і відповідальні	Як це використовується у рішеннях і сервісі
Енергія, вода, відходи, вплив на територію	Лічильники енергії і води, дані постачальників, журнали технічного обслуговування, акти вивезення відходів, результати внутрішніх перевірок і обходів території	Дані застосовуються для встановлення лімітів, коригування режимів роботи обладнання, планування інвестицій в енергоефективність, перегляду умов контрактів з підрядниками, а також для змін у сервісних стандартах, наприклад зменшення одноразового пластику, організація роздільного збору і зрозумілі правила для гостей
Безпека персоналу і гостей, якість праці, навчання	Журнали інструктажів, протоколи навчань, звіти з охорони праці, реєстр інцидентів і звернень, показники плинності кадрів, результати опитувань персоналу, а також зворотний зв'язок гостей щодо безпеки і сервісу. Відповідальні, керівник служби персоналу, керівник підрозділу сервісу, відповідальний за безпеку об'єкта	Показники потрібні для вдосконалення графіків, навантаження, мотивації і навчання, особливо у сезон. На основі даних можна змінювати стандарти комунікації, швидкість реагування на скарги, сценарії роботи з конфліктами, а також умови доступності послуг. Це знижує ризики репутаційних втрат, підвищує стабільність якості і формує лояльність гостей
Взаємодія з громадою, локальні постачальники, соціальна прийнятність	Реєстр постачальників і критерії відбору, частка локальних закупівель, протоколи зустрічей з представниками громади, звернення мешканців, дані про транспортні потоки, шумові фактори, оцінка соціальних ризиків у пікові періоди	Інформація використовується для зменшення конфліктів, узгодження логістики, впровадження правил поведінки гостей, розвитку локальних партнерських продуктів і підвищення соціальної довіри. Це підсилює унікальність туристичної пропозиції, бо локальна автентичність і партнерство з територією стають частиною цінності для клієнта
Прозорість, етика, контроль постачання, управлінські процедури	Кодекс етики, антикорупційні політики, правила конфлікту інтересів, результати аудитів постачальників, протоколи керівних нарад, внутрішня ESG-звітність і контроль виконання коригувальних дій. Відповідальні, керівництво підприємства, служба комплаєнсу або відповідальна особа, фінансовий підрозділ	Це забезпечує керованість системи, оскільки дозволяє приймати рішення на основі доказів, а не інтуїції, і зменшує ризики зривів у якості через слабкі ланки у постачанні. Прозорість і наявність процедур також підвищують довіру партнерів, інвесторів та туроператорів, що особливо важливо для роботи на міжнародних ринках і в країнах Європейського Союзу

Джерело: сформовано автором

Соціальний аспект у туристично-рекреаційній сфері охоплює як внутрішні питання, що стосуються персоналу, так і зовнішні, які стосуються гостя і громади. Усередині підприємства це безпека праці, гідні умови зайнятості, навчання та розвиток компетенцій, запобігання дискримінації, підтримка ментального здоров'я, справедлива оплата, зрозумілі правила кар'єрного росту, а також управління сезонною зайнятістю так, щоб не руйнувати якість сервісу і не створювати постійні соціальні напруження. Для гостя соціальний компонент включає доступність і інклюзивність сервісів, безбар'єрність, зрозумілу навігацію, безпеку, конфіденційність персональних даних, культуру обслуговування, реагування на скарги, а також етичні стандарти, наприклад нульову толерантність до домагань і насильства. Для громади важливими є партнерство з місцевими бізнесами, підтримка локальних виробників, повага до культурної спадщини, зменшення конфліктів через шум, транспорт і перенавантаження, а також прозора комунікація щодо розвитку території. У практиці підприємства це означає, що система управління має містити механізми регулярного зворотного зв'язку, опитування задоволеності, роботу з інцидентами, стандарти взаємодії з місцевими стейкхолдерами, політики щодо соціально чутливих питань, а також навчання персоналу комунікації й управлінню конфліктами, бо у туристично-рекреаційній діяльності довіра і безпека є такими ж активами, як будівлі та обладнання (табл.3).

Таблиця 3

**Ключові рекомендації з удосконалення системи управління туристично-рекреаційною діяльністю через інтегрування ESG-підходів**

Рекомендація	Зміст і конкретні кроки впровадження
Запровадити процесну модель ESG-управління як частину щоденного менеджменту	Потрібно формалізувати ESG як управлінський контур у структурі підприємства, визначити відповідальних осіб, затвердити перелік ключових показників для екологічного, соціального та управлінського блоків, а також встановити регулярний цикл аналізу даних на рівні керівництва. ESG цілі доцільно включити в річні плани, бюджетування енергії, води, технічного обслуговування і навчання персоналу. Необхідно прописати процедури контролю, внутрішніх перевірок, реагування на відхилення і повторного оцінювання результатів, щоб система працювала як безперервне поліпшення, а не як разова ініціатива
Перебудувати ланцюг постачання і стандарти сервісу з урахуванням екологічних і соціальних критеріїв	Варто запровадити критерії відбору постачальників, які включають екологічні вимоги, етичні практики та прозорість, а також встановити процедури регулярного контролю ключових партнерів. На рівні сервісу потрібно закріпити правила щодо мінімізації одноразових матеріалів, управління відходами, водозбереження та енергоефективності, а також стандарти інклюзивності, безбар'єрності і захисту персональних даних. Важливо, щоб ці рішення були інтегровані у навчання персоналу, інструкції для підрядників і комунікацію з гостями, тоді відповідальність стає частиною реального досвіду перебування
Посилити системну взаємодію з місцевою громадою і гостями через зворотний зв'язок та управління інцидентами	Доцільно створити регулярні формати комунікації з громадою, визначити відповідальних за партнерства, фіксувати звернення і домовленості, а також узгоджувати питання транспорту, шуму і навантаження на територію в пікові сезони. Для гостей потрібно удосконалити процедури роботи зі скаргами, інцидентами і безпекою, встановити стандарти швидкого реагування та обов'язкове документування коригувальних дій. Важливо системно збирати зворотний зв'язок, аналізувати причини проблем і вбудовувати зміни у правила сервісу та підготовку персоналу, щоб запобігати повторенню інцидентів

*Джерело: сформовано автором*

Управлінський компонент і сама інтеграція ESG-підходів у систему управління потребують чіткої архітектури, де визначені цілі, відповідальність, процеси, дані та контроль. Практично це починається з ідентифікації зацікавлених сторін і суттєвих

тем, після чого формуються політики і стандарти, призначаються відповідальні особи, встановлюються показники, створюється цикл планування і контролю, і вбудовується регулярна звітність для керівництва. Для туристично-рекреаційного підприємства логічно пов'язати ESG з операційним управлінням, наприклад з бюджетуванням енергії і води, з плануванням закупівель і вимогами до постачальників, з технічним обслуговуванням, з управлінням якістю сервісу, з маркетингом і комунікаціями, з управлінням ризиками, включно з кліматичними ризиками та ризиками безпеки. Тут важливі інструменти, які роблять інтеграцію керованою, наприклад матриця ризиків і можливостей, карта процесів, система ключових показників, аудит постачальників, кодекс етики, антикорупційні процедури, політика конфлікту інтересів, канали повідомлень про порушення, процедури реагування на інциденти, внутрішні перевірки й навчання. У результаті ESG-підходи перестають бути окремим напрямом і стають частиною корпоративного управління, що дозволяє підприємству одночасно підвищувати ефективність, зменшувати ризики, демонструвати прозорість для партнерів і інвесторів, відповідати очікуванням клієнтів та зберігати ресурсну основу туризму, якою є природне і соціальне середовище.

### Висновки

Інтегрування ESG-підходів у систему управління туристично-рекреаційною діяльністю на підприємстві є практично необхідним кроком, який переводить управління з рівня окремих ініціатив до цілісної моделі, де екологічна відповідальність, соціальна якість та прозорість управління стають частиною щоденних процесів, планування, контролю і розвитку продукту, що одночасно підвищує конкурентоспроможність, знижує операційні витрати та ризики, зміцнює довіру клієнтів і партнерів, покращує взаємодію з місцевими громадами й забезпечує довгострокову стійкість бізнесу завдяки збереженню природних і соціальних ресурсів, від яких безпосередньо залежить туристична привабливість і стабільність попиту.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Капліна Т., Дудник С. Перспективи переходу українських готелів до моделі «Нуль відходів». № 4(80), 2025. Вчені записки Університету «КРОК». С. 157-163.
2. Головня О.М. Забезпечення розвитку сталого туризму в умовах формування інноваційної економіки. № 9, 2023. Бізнес Інформ. С. 152-161.
3. Максим'як А.Ю., Гевлич О.О. Облік витрат туристичних компаній у контексті сталого розвитку та ESG. Том 1, № 17, 2025. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. С. 142-146.
4. Паньків М.М., Липовий Д.В. Інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації. № 14-15, 2022. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». С. 56-62.
5. Карнаушенко А.С. Соціальна відповідальність підприємств туристичного бізнесу як фактор підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості в умовах військового стану. Вип. 89, 2024. Причорноморські економічні студії. С. 236-241.
6. Замула І.В., Зузанська В.А., Шевчук К.С. Облікове забезпечення управління діяльністю туристичних підприємств на основі принципів сталого розвитку та екологічної безпеки. № 1(54), 2023. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. С. 17-23.
7. Шилепницький П.І., Зибарева О.В. Державно-приватне партнерство: польський досвід. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6872>

8. Зибарева О.В. Девіантна соціалізація економіки: регіональний вимір: монографія. Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України, 2014. 384 с.
9. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)