

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

УДК 640.432:005:502.131
JEL D20, F20

DOI: 10.26906/EiR.2026.1 (100).4375

БАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ:
ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ КОКТЕЙЛЬНОЇ КАРТИ
“FARM-TO-GLASS”Антошкова Наталія Анатоліївна*, кандидат економічних наук, доцент
Хмельницький національний університет

*ORCID 0000-0003-4715-8182

*Дата надходження статті: 13.02.2026**Дата прийняття статті: 06.03.2026**Дата публікації статті: 27.03.2026*

Вступ. Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах екологічної турбулентності, економічної нестабільності та зростання споживчої свідомості щодо відповідального споживання. Принципи сталого розвитку поступово інтегруються у ресторанний сектор, однак барний менеджмент як окремий функціональний напрям залишається недостатньо дослідженим. Зазвичай діяльність барів традиційно характеризується високою часткою імпортованих алкогольних інгредієнтів, значними втратами через спісування фруктів, трав та сиропів, використанням одноразових матеріалів, високою залежністю від складних логістичних ланцюгів. Зважаючи на дані умови, виникає необхідність розробки адаптивної моделі барного менеджменту, що поєднує економічну ефективність та екологічну відповідальність.

Огляд останніх дослідницьких джерел та публікацій. Серед науковців, які розглядають питання сталого розвитку індустрії гостинності, варто виокремити дослідження наступних авторів: Чепурда Л.М., Голод А., Матвійчук Л.Ю., Батченко Л.В. [1–4] та інших науковців. Колектив акторів І. Якименко, Л. Петрашко, Т. Димань, Є. Шаповалов, М. Галабурда, О. Мартинюк детально розкрили сутність стратегії сталого розвитку та продемонстрували особливості її запровадження [5]. На думку Дишкантюк О. сталий розвиток є ключовим напрямом сучасної економіки, спрямованим на досягнення балансу між економічними, екологічними та соціальними аспектами [6]. О. Волошенко розглядає такі види стратегій еколого-орієнтованого розвитку як зосередження зусиль на покращенні техніко-технологічного рівня діяльності закладу, на підвищенні його організаційно-управлінського рівня, на вдосконаленні організаційно-технічного його рівня, на створенні об'єднань підприємств для вирішення питань екологічного розвитку [7]. Закордонні вчені E. Leuva та D. Paşa розглянули чотири різні екологічні стратегії, їх різницю у підходах [8]. Водночас залишаються відкритими питання дослідження вітчизняних реалій впровадження принципів сталого розвитку в управлінську діяльність українських барів, які мають певну специфіку надання ресторанних послуг.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення концептуальної моделі впровадження коктейльної карти «Farm-to-glass» у барному менеджменті на засадах сталого розвитку, а також формування системи індикаторів оцінювання ефективності її реалізації.

Основний матеріал та результати. У сучасних умовах трансформації гастрономічної індустрії питання сталого розвитку набувають особливої актуальності. Ресторанний бізнес, в тому числі і сучасні бари, поступово переходить від традиційних моделей функціонування до інноваційних концепцій, що поєднують економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість [9].



© Антошкова Н. А., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Серед найбільш поширених підходів до реалізації принципів сталого розвитку у сфері гостинності науковці можна виділити: модель «Farm-to-table», концепцію «циркулярної економіки», і звичайно «zero-waste підхід», а також новітню модель «Farm-to-glass», яка є інноваційною на сьогодні, про те досить активно впроваджується як у закордонному барному менеджменті, так і в українських барах. Нами було проаналізовано та деталізовано впровадження даних підходів саме у барах на прикладі закордонного досвіду [10].

Концепція “*Farm-to-table*”, в перекладі з англійської «від ферми до столу», передбачає безпосередній зв’язок між закладом і виробниками продуктів харчування, насамперед локальними фермерськими господарствами. Основна ідея цієї моделі полягає у використанні свіжих сезонних інгредієнтів, що постачаються безпосередньо від виробника до бару, мінімізуючи кількість посередників у ланцюгу постачання. Такий підхід дозволяє підвищити автентичність та якість змішаних напоїв, забезпечити прозорість походження продуктів та зменшити екологічний вплив транспортування.

Логічно, що виникнення руху Farm-to-table пов’язують із гастрономічними ініціативами другої половини ХХ століття, коли ресторатори почали активно співпрацювати з місцевими фермерами та розвивати культуру сезонної кухні. Важливим елементом цієї моделі є формування коктейльної карти та меню бару відповідно до сезонності фермерської продукції, що сприяє більш раціональному використанню природних ресурсів та підтримці локальних виробників [11]. Практична реалізація цієї концепції передбачає налагодження довгострокових партнерських відносин між баром та фермерськими господарствами, використання органічних продуктів, а також інформування споживачів про походження інгредієнтів. У багатьох сучасних закордонних барах інформація про постачальників зазначається безпосередньо в меню і карті напоїв, що підвищує довіру гостей та формує позитивний імідж закладу. Серед відомих прикладів застосування цієї моделі можна назвати бари, які працюють виключно з локальними продуктами та змінюють меню залежно від сезону. Такі заклади часто мають власні фермерські господарства або тісно співпрацюють із невеликими аграрними виробниками. Подібний підхід дозволяє не лише забезпечити високу якість гастрономічних продуктів, але й сприяє розвитку регіональної економіки та популяризації локальної кулінарної спадщини. Яскравим прикладом даної концепції є впровадження у винну карту бару крафтових вин локальних виноробень, що дозволяє закладу підсилити власну концепцію через використання локальних вин, позиціонувати себе як сучасний гастрономічний заклад, підвищити рівень емоційної взаємодії з гостем та сформувати унікальні конкурентні переваги.

Вважаємо досить важливим напрямом сталого розвитку у сфері гостинності і впровадження у барах принципів «циркулярної економіки». На відміну від традиційної лінійної моделі виробництва та споживання, яка передбачає послідовність «виробництво – використання – утилізація», циркулярна економіка базується на створенні замкнених циклів використання ресурсів. У ресторанному бізнесі циркулярна модель передбачає раціональне використання продуктів, повторне застосування матеріалів та мінімізацію утворення відходів [12]. Зокрема, органічні залишки можуть використовуватися для компостування та подальшого застосування у сільському господарстві, а побічні продукти виробництва – для створення нових барних інгредієнтів. Важливим аспектом також є використання енергоефективного обладнання, перероблених матеріалів у дизайні інтер’єру та екологічно безпечної упаковки. Практичні приклади реалізації циркулярної економіки у гастрономії включають створення барів із власними садами або теплицями, де вирощуються овочі, зелень та прянощі для кухні. У таких закладах органічні відходи повертаються до ґрунту у вигляді компосту, що формує замкнений цикл виробництва та споживання продуктів. Крім того, дедалі більшої популярності набуває використання ферментації, сушіння та інших технологій збереження продуктів, що дозволяє ефективніше використовувати сировину в процесі приготування авторських коктейлів.

Концепція “*zero-waste*” («нуль відходів») є одним із найбільш радикальних підходів до екологізації барної діяльності. Її метою є максимальне скорочення кількості відходів, що утворюються під час виробництва та споживання їжі. Основою zero-waste є принцип повного використання продукту у процесі реалізації карти напоїв та меню бару. У практиці змішаних напоїв це відображається у концепції “*root-to-stem*” (використання всіх частин рослини). Наприклад, шкірка овочів може застосовуватися для приготування коктейльних гарнірів – чіпсів, а залишки фруктів – для виробництва сиропів чи ферментованих напоїв [13].

У межах zero-waste підходу бари також активно відмовляються від одноразового пластику, використовують багаторазову або біорозкладну упаковку, впроваджують системи сортування відходів і компос-

тування. Важливим елементом є оптимізація закупівель і виробничих процесів, що дозволяє зменшити обсяги харчових втрат. На нашу думку, практика zero-waste дедалі частіше поєднується з гастрономічними інноваціями. Багато сучасних барів створюють нові напої саме на основі побічних продуктів кухні, перетворюючи їх на цінні авторські кулінарні інгредієнти [14].

Паралельно з розвитком сталих практик у ресторанному бізнесі формується новий напрям у сфері барного менеджменту – концепція “*Farm-to-glass*”, що в перекладі «від ферми до келиха». Беззаперечно, вона є логічним продовженням моделі “*Farm-to-table*”, але орієнтована на створення напоїв, насамперед коктейлів, із використанням локальних і сезонних інгредієнтів. Сутність цієї концепції полягає у використанні свіжих фруктів, ягід, трав, меду, сиропів та інших натуральних компонентів, отриманих безпосередньо від фермерських господарств або вирощених у власних садах ресторану чи бару. Такий підхід дозволяє підвищити якість коктейлів, зменшити використання штучних добавок та скоротити екологічний вплив виробництва напоїв. Важливим елементом “*Farm-to-glass*” є використання сезонних інгредієнтів, що стимулює барменів до створення змінних коктейльних карт відповідно до періоду року. Наприклад, у літній період активно застосовуються свіжі ягоди, цитрусові та ароматичні трави, тоді як восени популярними стають яблука, груші, гарбуз та спеції. У межах цієї моделі бари також впроваджують принципи zero-waste. Зокрема, залишки фруктів після приготування коктейлів можуть використовуватися для створення сиропів, настоянок або ферментованих напоїв. Шкірка цитрусових застосовується для виготовлення біттерів, кордіалів та ароматичних олій, а трави та спеції – для створення авторських інфузій. Практична реалізація концепції “*Farm-to-glass*” передбачає тісну співпрацю барів із локальними виробниками фруктів, ягід, меду та трав. У деяких закладах створюються власні міні-ферми або барні сади, де вирощуються м’ята, базилік, розмарин та інші ароматичні рослини, що використовуються у коктейлях. Такий підхід не лише підвищує якість напоїв, але й формує унікальну гастрономічну ідентичність закладу.

У межах дослідження перспектив розвитку вітчизняних барів нами була розроблена **концептуальну модель впровадження коктейльної карти “*Farm-to-glass*”**, яка відображає взаємозв’язок між ресурсною базою бару, процесами трансформації інгредієнтів, результатами діяльності та довгостроковими ефектами функціонування інноваційної барної концепції (рис. 1).

Запропонована концептуальна модель впровадження коктейльної карти “*Farm-to-glass*” у барному менеджменті ґрунтується на системному підході до управління гастрономічними інноваціями та реалізується через послідовну взаємодію чотирьох функціональних блоків: Input (*вхідні ресурси*), Transformation (*процеси трансформації*), Output (*результати діяльності*) та Impact (*довгостроковий ефект*). Така структура дозволяє відобразити логіку формування інноваційного барного продукту – від ресурсного забезпечення до стратегічних результатів діяльності закладу.

Перший блок моделі – Input – відображає сукупність ресурсів, необхідних для впровадження концепції Farm-to-Glass у барному господарстві. До цієї групи належать природні, матеріально-технічні, організаційні та людські ресурси. Важливе значення мають локальні сільськогосподарські продукти, зокрема сезонні фрукти, ягоди, овочі, ароматичні трави, мед та інші натуральні інгредієнти, які використовуються для приготування коктейлів. Важливим компонентом ресурсної бази є також партнерська мережа локальних постачальників, що включає фермерські господарства та ремісничих виробників натуральної продукції [15]. Крім того, необхідною умовою функціонування моделі виступає наявність матеріально-технічної інфраструктури бару, яка забезпечує технологічну обробку інгредієнтів, зокрема обладнання для приготування настоянок, ферментації, інфузії та зберігання натуральних компонентів. Не менш важливим ресурсом є людський капітал – професійні компетенції барменів та управлінські навички бар-менеджера, що забезпечують ефективну організацію виробничих процесів та створення авторських коктейлів.

Другий блок моделі – Transformation – відображає сукупність процесів, у межах яких здійснюється трансформація ресурсів у готовий барний продукт. На цьому етапі формується концепція сталого бару, що базується на використанні локальних інгредієнтів, підтримці фермерських господарств та інтеграції принципів екологічної відповідальності у виробничу діяльність. Одним із ключових процесів є розроблення коктейльної карти «*Farm-to-Glass*», що передбачає створення авторських рецептур коктейлів на основі сезонних продуктів та натуральних компонентів. Важливу роль відіграють технологічні методи обробки інгредієнтів, серед яких інфузія, ферментація, холодна екстракція, дегідратація та приготування натуральних сиропів, біттерів і настоянок. У межах трансформаційного етапу також реалізуються принципи zero-waste, які передбачають раціональне використання продуктів та повторне застосування

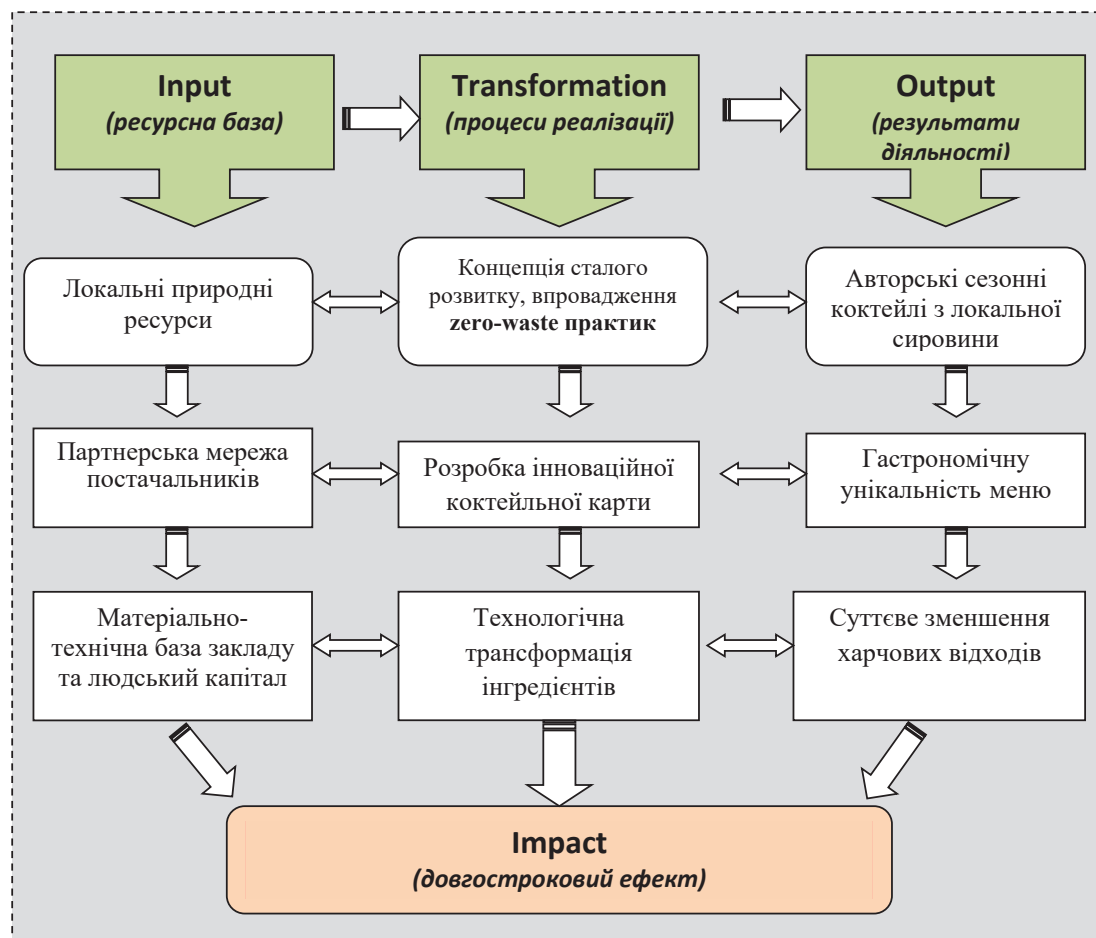


Рис. 1. Структурно-функціональна модель коктейльної карти «Farm-to-glass»

Джерело: власна розробка

побічних компонентів. Наприклад, залишки фруктів можуть використовуватися для створення сиропів або ферментованих напоїв, а цитрусова шкірка – для виготовлення ароматичних біттерів [16].

Третій блок моделі – Output – характеризує безпосередні результати впровадження концепції Farm-to-Glass у діяльність бару. Основним результатом є формування інноваційної коктейльної карти, що складається з авторських сезонних напоїв, створених із використанням локальних натуральних інгредієнтів. Впровадження такої моделі дозволяє підвищити гастрономічну унікальність барного продукту та сформувати оригінальну концепцію закладу. Додатковими результатами є раціоналізація використання сировини, зменшення обсягів харчових відходів та підвищення ефективності барного виробництва.

Четвертий блок – Impact – відображає довгострокові соціально-економічні та екологічні ефекти реалізації моделі. У стратегічній перспективі впровадження концепції Farm-to-Glass сприяє підвищенню конкурентоспроможності бару на ринку ресторанних послуг, формуванню лояльності споживачів та зміцненню бренду закладу. Крім того, використання локальних інгредієнтів підтримує розвиток регіональних фермерських господарств і сприяє формуванню стійких партнерських відносин між аграрним сектором та індустрією гостинності. Важливим результатом також є зменшення екологічного впливу діяльності бару завдяки скороченню транспортних витрат, раціональному використанню ресурсів та впровадженню практик мінімізації відходів [17–19].

Таким чином, запропонована модель демонструє цілісну систему формування інноваційного барного продукту в межах концепції сталого розвитку. Її використання дозволяє інтегрувати локальні ресурси, сучасні технології міксології та принципи екологічної відповідальності у практику барного менеджменту, що створює передумови для розвитку нових форматів гастрономічного сервісу у сфері HoReCa.

Для оцінювання ефективності впровадження запропонованої моделі нами було узагальнено **систему кількісних показників**, які згруповано відповідно до елементів моделі (табл. 1). Зокрема, оцінювання здійснюється за такими напрямками: рівень використання локальних інгредієнтів, частка коктейлів

Farm-to-Glass у загальному обсязі продажів, рівень скорочення харчових відходів, ступінь задоволеності споживачів та інтенсивність співпраці з локальними постачальниками.

Таблиця 1

Система оцінювання ефективності моделі коктейльної карти «Farm-to-Glass»

| Елемент моделі | Показник оцінювання | Метод вимірювання |
|--|---|---|
| Input (ресурсна база) | Частка локальних інгредієнтів у барному виробництві | <i>Аналіз закупівельної документації та структури постачання інгредієнтів</i> |
| | Кількість локальних постачальників | <i>Облік партнерських договорів з фермерськими господарствами та локальними виробниками</i> |
| | Рівень забезпеченості бару спеціалізованим обладнанням | <i>Інвентаризація матеріально-технічних ресурсів бару</i> |
| | Кваліфікація барного персоналу | <i>Аналіз професійних компетенцій, сертифікацій та досвіду роботи барменів</i> |
| Transformation (процеси реалізації) | Кількість розроблених авторських коктейлів Farm-to-Glass | <i>Аналіз коктейльної карти бару</i> |
| | Частота оновлення сезонного меню | <i>Порівняльний аналіз змін коктейльної карти протягом року</i> |
| | Рівень впровадження zero-waste практик | <i>Оцінювання технологічних процесів повторного використання інгредієнтів</i> |
| | Інтенсивність використання технологій міксології (інфузія, ферментація, дегідратація) | <i>Аналіз технологічних карт та рецептур коктейлів</i> |
| Output (результати діяльності) | Частка коктейлів Farm-to-Glass у загальному обсязі продажів | <i>Аналіз статистики продажів бару</i> |
| | Середній дохід від продажу авторських коктейлів | <i>Розрахунок середнього чеку та виручки від коктейлів</i> |
| | Рівень скорочення харчових відходів | <i>Порівняльний аналіз обсягів відходів до та після впровадження моделі</i> |
| | Унікальність коктейльної пропозиції | <i>Експертна оцінка асортименту та інноваційності коктейлів</i> |
| Impact (довгостроковий ефект) | Рівень задоволеності споживачів | <i>Опитування гостей, аналіз онлайн-відгуків</i> |
| | Рівень лояльності клієнтів | <i>Аналіз повторних відвідувань або індексу рекомендацій</i> |
| | Зростання конкурентоспроможності бару | <i>Порівняльний аналіз ринкових позицій та фінансових показників</i> |
| | Розвиток співпраці з локальними виробниками | <i>Динаміка кількості партнерських угод із фермерськими господарствами</i> |

Джерело: власна розробка автора

Для подальшої конкретизації запропонованого підходу важливо визначити систему показників, які відображатимуть результативність реалізації концепції “Farm-to-glass” у практиці барного менеджменту. Саме індикатори дозволяють перевести концептуальні положення моделі у вимірювані параметри, що дає можливість здійснювати кількісну та якісну оцінку її ефективності. З огляду на інтеграцію принципів сталого розвитку у функціонування сучасних закладів гостинності, доцільно структурувати відповідні показники за трьома взаємопов’язаними вимірами – економічним, екологічним та соціальним. Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє виявити вплив впровадження концепції «Farm-to-glass» як на економічні результати діяльності бару, так і на рівень екологічної відповідальності та соціальної взаємодії з локальними виробниками і споживачами (рис. 2).

Запропонована система дозволяє комплексно оцінити результати реалізації концепції з позицій сталого розвитку.

Економічні індикатори відображають вплив впровадження моделі на фінансові результати діяльності бару та його конкурентоспроможність на ринку. Одним із ключових показників є частка коктейлів Farm-to-Glass у загальному обсязі продажів, що характеризує рівень інтеграції концепції у барне меню та популярність авторських коктейлів серед відвідувачів. Цей показник визначається як відношення кількості проданих коктейлів Farm-to-glass до загальної кількості реалізованих коктейлів, виражене у



Рис. 2. Індикатори ефективності моделі коктейльної карти "Farm-to-glass"

Джерело: власна розробка

відсотках. Важливим також є індикатор середнього доходу від продажу авторських коктейлів, який дає змогу оцінити економічну ефективність нової коктейльної карти та її вплив на загальну виручку закладу. Додатково використовується показник зростання рентабельності барної продукції, що відображає зміну рівня прибутковості барного виробництва після впровадження інноваційної концепції.

Екологічні індикатори характеризують рівень реалізації принципів сталого розвитку та ефективність використання ресурсів у барній діяльності. Зокрема, частка локальних інгредієнтів у коктейльній карті відображає ступінь використання місцевої сировини у виробництві напоїв. Цей показник визначається як співвідношення кількості локальних інгредієнтів до загальної кількості інгредієнтів, що використовуються у коктейльному меню. Важливим показником є також рівень скорочення харчових відходів, який демонструє ефективність впровадження принципів zero-waste у роботі бару. Він розраховується як відношення різниці між обсягом відходів до та після впровадження моделі до початкового обсягу відходів, виражене у відсотках. Крім того, враховується кількість повторно використаних інгредієнтів, що дозволяє оцінити ефективність використання побічних продуктів виробництва, наприклад фруктових залишків для виготовлення сиропів, настоянок або ферментованих напоїв.

Соціальні індикатори відображають вплив моделі на споживачів та розвиток локальної економіки. До них належить рівень задоволеності гостей бару, який може визначатися на основі результатів опитувань клієнтів або аналізу їхніх відгуків. Важливим є також рівень лояльності споживачів, що вимірюється часткою повторних відвідувань або індексом рекомендацій клієнтів. Додатковим показником виступає кількість локальних постачальників, яка характеризує ступінь інтеграції бару у регіональну аграрну та виробничу економіку.

Запропонована система індикаторів має важливе наукове та практичне значення, оскільки дозволяє перейти від концептуального опису моделі «Farm-to-Glass» до формування інструментарію її практичного впровадження та оцінювання результативності. Використання цих показників у процесі моніторингу діяльності бару сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та посиленню орієнтації закладів індустрії гостинності на принципи сталого розвитку.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність застосування концепції "Farm-to-glass" як інноваційного підходу до розвитку барного менеджменту в умовах поширення принципів сталого розвитку у сфері гостинності. Розроблено структурно-функціональну модель впровадження коктейльної карти, що систематизує взаємозв'язок між ресурсною базою бару, процесами трансформації інгредієнтів та результатами діяльності закладу. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні комплексного підходу до управління баром на засадах сталого розвитку шляхом інтеграції ресурсних, технологічних та організаційних компонентів концепції "Farm-to-glass". Запропонована система економічних, екологічних і соціальних індикаторів дозволяє здійснювати комплексне оцінювання ефективності впровадження моделі та підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Практичне застосування отриманих результатів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу, оптимізації використання ресурсів та розвитку співпраці з локальними виробниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Голод А., Коркуна О., Феленчук Ю. Інституційне середовище туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах децентралізації. *European journal of economics and management*. 2019. № 5 (4). С. 78–85.
2. Матвійчук Л., Дашук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>
3. Матвійчук Л. Ю., Чепурда Л. М., Смаль Б. А. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіонів. *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі* : монографія. 2020. С.11–29.
4. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02>
5. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: Підручник / І.Л. Якименко, Л.П. Петрашко, Т.М. Димань, О.М. Салавор, Є.Б. Шаповалов, М.А. Галабурда, О.В. Ничик, О.В. Мартинюк. К.: НУХТ, 2022. 337 с.
6. Дишкантук О. Інституційна трансформація для сталого розвитку індустрії гостинності. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
7. Волошенко О.О. Методичний підхід до формування стратегії еколого-орієнтованого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5274>
8. Leyva E.S., Parra D.P. Environmental approach in the hotel industry: Riding the wave of change. *Sustainable Futures*. 2021. Vol. 3. P. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2021.100050>
9. Каролоп О., Загнибіда Р., Верес К., Лояк Л. Сталий розвиток у готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: стратегічні підходи до зменшення екологічного сліду. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2025. № 1(15), С. 92-97. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)
10. Церклевич В. С. Потенціал сезонних страв в стратегічному управлінні закладом ресторанного господарства «LOCAL FOOD». *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-9-9>
11. Вишнікіна О.В., Баранець Є., Небаба Н. О. Досвід використання локального меню як сучасного тренду на прикладі провідних вітчизняних та зарубіжних закладів ресторанного господарства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1 (85). С. 105-110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-16>
12. Бйба В.В., Пінчук Н.М., Свистун Л.А., Адамова О.В., Івашенко А.Р. Сучасні тренди в управлінні організацією для досягнення сталого розвитку: зелений курс та інновації. *Економіка і регіон*. 2025. №3 (98). С. 120–128. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3907](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3907)
13. Arifin Z., Ahmad M., Rahman A. and etc. The ambivalent alliance between sustainability and restaurant business. *EPRA international journal of economics, business and management*, 2024. P. 71–83. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra16650>
14. Misik T., Nagy Z. Sustainability and Innovation in Hospitality Management: Green Practices in Northeastern Hungary. *Sustainability* 2025. № 17 (13). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17136185>
15. Khatler A. Challenges and Solutions for Environmental Sustainability in the Hospitality Sector. *Sustainability*. 2023. № 15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151511491>
16. Lang M., Lemmerer A. How and why restaurant patrons value locally sourced foods and ingredients. *Int. J. Hosp. Manag.* 2019. № 77. P. 76–88. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.015>
17. Montesdeoca-Calderón M.-G., Gil-Saura I., Ruiz-Molina M.-E. & Martín-Rios C. Does Employee Training in Sustainable Practices and Food Waste Influence a Restaurant's Level of Sustainability-Oriented Service Innovation (SOSI) and Brand Equity? Evidence-Based Research into the Ecuadorian Catering Industry. *Sustainability*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16229990>
18. Trafialek J., Czarniecka-Skubina E., Kulaitienė, J. & Vaitkevičienė N. Restaurant's multidimensional evaluation concerning food quality, service, and sustainable practices: A cross-national case study of Poland and Lithuania. *Sustainability*. 2020. № 12. P. 234. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010234>
19. Huang, Y., Hall, C. M., & Chen, N. The sustainability characteristics of Michelin Green Star Restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*. 2025. № 28 (2). P. 219–244. DOI: <https://doi.org/10.1080/15378020.2023.2235258>

REFERENCES:

1. Holod, A., Korkuna, O., & Felenchuk, Yu. (2019). Instytutsiine seredovyshche turystychnoho ta hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini v umovakh detsentralizatsii [Institutional environment of tourism and hotel-restaurant business in Ukraine under decentralization]. *European Journal of Economics and Management*, vol. 5 (4), pp. 78–85.
2. Matviichuk, L., & Dashchuk, Yu. (2022). Yevropeyskyi vektor staloho rozvytku industrii hostynnosti Ukrainy [European vector of sustainable development of hospitality industry of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>
3. Matviichuk, L. Yu., Chepurda, L. M., & Smal, B. A. (2020). Kontseptualni zasady zabezpechennia konkurentospromozhnosti industrii hostynnosti rehioniv [Conceptual principles of ensuring competitiveness of hospitality industry in regions]. *In Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnia, tekhnolohii, modeli: monohrafiia* [Prospects for the development of tourism in ukraine and the world: management, technologies, models: monograph] Lutsk. pp. 11–29. (in Ukrainian)

4. Batchenko, L. V., Honchar, L. O., & Beliak, A. O. (2020). Formuvannia mekhanizmu finansovoi stiikosti pidpriemstv sfery hostynnosti: orhanizatsiino-ekonomichniy analiz [Formation of the mechanism of financial stability of hospitality enterprises: organizational and economic analysis]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, vol. 27, pp. 13–20. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-27-02>
5. Yakymenko, I. L., Petrashko, L. P., Dyman, T. M., Salavor, O. M., Shapovalov, Ye. B., Halaburda, M. A., Nychyk, O. V., & Martyniuk, O. V. (2022). Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeiski horizonty [Strategy of sustainable development: European horizons]. Kyiv: NUKHT. (in Ukrainian)
6. Dyshkantiuk, O. (2024). Instytutsiina transformatsiia dlia staloho rozvytku industrii hostynnosti [Institutional transformation for sustainable development of hospitality industry]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, vol. 7, pp. 141–147. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-23>
7. Voloshenko, O. O. (2016). Metodychnyi pidkhid do formuvannia stratehii ekoloho-orientovanoho rozvytku pidpriemstva [Methodical approach to forming a strategy of environmentally oriented enterprise development]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5274>
8. Leyva, E. S., & Parra, D. P. (2021). Environmental approach in the hotel industry: Riding the wave of change. *Sustainable Futures*, vol. 3, pp. 1–14. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2021.100050>
9. Karolop, O., Zahnybida, R., Veres, K., & Loiak, L. (2025). Stalyi rozvytok u hotelno-restorannomu ta turystychnomu biznesi: stratehichni pidkhody do zmenshennia ekolohichnoho slidu [Sustainable development in hotel, restaurant and tourism business: strategic approaches to reducing environmental footprint]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannia - Innovations and technologies in the field of services and food*, vol. 1 (15), pp. 92–97. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.15](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.15)
10. Tserklevych, V. S. (2023). Potentsial sezonnykh strav v stratehichnomu upravlinni zakladom restorannoho hospodarstva “LOCAL FOOD” [Potential of seasonal dishes in strategic management of a restaurant establishment “LOCAL FOOD”]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi - Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, vol. 9, pp. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-9>
11. Vyshnikina, O. V., Baranets, Ye., & Nebaba, N. O. (2024). Dosvid vykorystannia lokalnogo menu yak suchasnoho trendu na prykladi providnykh vitchyznianskykh ta zarubizhnykh zakladiv restorannoho hospodarstva [Experience of using local menu as a modern trend on the example of leading domestic and foreign restaurant establishments]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, vol. 1 (85), pp. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-16>
12. Byba, V. V., Pinchuk, N. M., Svystun, L. A., Adamova, O. V., & Ivashchenko, A. R. (2025). Suchasni trendy v upravlinni orhanizatsiieiu dlia dosiahnennia staloho rozvytku: zelenyi kurs ta innovatsii [Modern trends in organization management for achieving sustainable development: green course and innovations]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, vol. 3 (98), pp. 120–128. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3\(98\).3907](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.3(98).3907)
13. Arifin, Z., Ahmad, M., Rahman, A., et al. (2024). The ambivalent alliance between sustainability and restaurant business. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management*, pp. 71–83. DOI: <https://doi.org/10.36713/epra16650>
14. Misik, T., & Nagy, Z. (2025). Sustainability and innovation in hospitality management: Green practices in Northeastern Hungary. *Sustainability*, vol. 17 (13). DOI: <https://doi.org/10.3390/su17136185>
15. Khatter, A. (2023). Challenges and solutions for environmental sustainability in the hospitality sector. *Sustainability*, vol. 15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151511491>
16. Lang, M., & Lemmerer, A. (2019). How and why restaurant patrons value locally sourced foods and ingredients. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 77, pp. 76–88. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.015>
17. Montesdeoca-Calderón, M.-G., Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M.-E., & Martin-Rios, C. (2024). Does employee training in sustainable practices and food waste influence a restaurant’s level of sustainability-oriented service innovation (SOSI) and brand equity? *Sustainability*, vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16229990>
18. Trafialek, J., Czarniecka-Skubina, E., Kulaitienė, J., & Vaitkevičienė, N. (2020). Restaurant’s multidimensional evaluation concerning food quality, service, and sustainable practices: A cross-national case study of Poland and Lithuania. *Sustainability*, vol. 12, pp. 234. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010234>
19. Huang, Y., Hall, C. M., & Chen, N. (2025). The sustainability characteristics of Michelin Green Star restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, vol. 28 (2), pp. 219–244. DOI: <https://doi.org/10.1080/15378020.2023.2235258>

УДК 640.432:005:502.131

JEL D20, F20

Антошкова Наталія Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, Хмельницький національний університет. **Барний менеджмент у парадигмі сталого розвитку: впровадження моделі коктейльної карти “Farm-to-glass”**.

У статті досліджено трансформацію управління баром у контексті впровадження принципів сталого розвитку у сфері гостинності. Обґрунтовано доцільність інтеграції екологічних, економічних і соціальних підходів у діяльність сучасних барів з метою підвищення ефективності використання ресурсів, формування конкурентних переваг та розвитку співпраці з локальними виробниками. Проаналізовано сучасні концепції

екологізації ресторанного бізнесу, зокрема Farm-to-Table, Zero-Waste та циркулярну економіку. Особливу увагу приділено концепції “Farm-to-glass”, що передбачає використання локальних і сезонних інгредієнтів у створенні коктейлів. Розроблено структурно-функціональну модель впровадження коктейльної карти Farm-to-Glass у діяльність бару та запропоновано систему економічних, екологічних і соціальних індикаторів оцінювання ефективності її реалізації.

Ключові слова: барний менеджмент, ресторанний бізнес, сталий розвиток, коктейльна карта, модель “farm-to-glass”, інновації.

UDC 640.432:005:502.131

JEL D20, F20

Nataliia Antoshkova, PhD in Economics, Associate Professor, Khmelnytskyi National University. **Bar management within the sustainable development paradigm: implementing the “Farm-to-glass” cocktail menu model.**

The article examines the transformation of bar management within the context of the growing implementation of sustainable development principles in the hospitality industry. The necessity of integrating environmental, economic, and social approaches into the operations of modern bars is substantiated in order to enhance resource efficiency, create competitive advantages, and develop partnership relations with local producers. It is established that the traditional model of bar operations is characterized by a significant dependence on imported ingredients, complex supply logistics, high levels of food waste, and the widespread use of disposable materials, which necessitates the search for innovative management solutions. The study analyzes contemporary approaches to the greening of the restaurant business, particularly the concepts of Farm-to-Table, Zero-Waste, and the circular economy, which are aimed at the rational use of natural resources, waste minimization, and the support of local producers. Particular attention is paid to the Farm-to-Glass concept, which involves the use of local and seasonal ingredients in cocktail creation and represents an innovative direction in the development of bar management. Within the framework of the study, a structural and functional model for implementing a Farm-to-Glass cocktail menu in bar operations has been developed, based on a systemic approach to managing gastronomic innovations. The proposed model includes four interconnected blocks: resource provision (Input), ingredient transformation processes (Transformation), operational results (Output), and long-term effects (Impact). Key resources, technological processes, and organizational mechanisms for implementing the concept have been identified, enabling the integration of sustainable development principles into bar management practices. For the practical application of the proposed model, a system of indicators for evaluating its effectiveness has been developed and structured according to the elements of the model. In addition, a set of performance indicators for the implementation of the Farm-to-Glass concept is proposed, covering economic, environmental, and social dimensions. Economic indicators include the share of Farm-to-Glass cocktails in total sales, the average revenue generated from signature cocktails, and changes in the profitability of bar products. Environmental indicators include the share of local ingredients in the cocktail menu, the level of food waste reduction, and the intensity of ingredient reuse. The social dimension is represented by indicators such as guest satisfaction, customer loyalty, and the number of local suppliers. It is substantiated that the application of the proposed model and system of indicators enhances the effectiveness of bar management, contributes to the optimization of resource use, supports the development of local economic linkages, and facilitates the formation of innovative formats of gastronomic service within the HoReCa sector.

Key words: bar management, restaurant business, sustainable development, cocktail menu, farm-to-glass model, innovations.