

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

магістр

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: **«Впровадження системи управління відходами у готельно-ресторанному бізнесі (на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»)»**

Виконав: студент VI курсу, групи БРм-61

спеціальності (напряму підготовки) 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

	<u>Максимюк А. Р.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Шерстюк Р. П.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Стойко І.І.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Рудакевич М. І.</u> (підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Максимюк А. Р. Впровадження системи управління відходами у готельно-ресторанному бізнесі (на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»).

Кваліфікаційна робота магістра (114 с., 18 рис., 15 табл., 40 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

Магістерська робота присвячена вивченню теоретичних засад та розробленню практичних рекомендацій щодо впровадження системи управління відходами у готельно-ресторанному бізнесі. У роботі: визначено поняття та виокремлено види відходів у готельно-ресторанній сфері; досліджено ефективні практики мінімізації та перероблення відходів у готельно-ресторанних закладах; описано нормативно-правове регулювання управління відходами в Україні; надано загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»; аналітично досліджено діяльність ПрАТ «ТГК «Дністер»; зроблено діагностику процесів поводження з відходами в закладі; розроблено організаційно-технічні заходи щодо оптимізації управління відходами в готельно-ресторанному комплексі; обґрунтовано доцільність проєктного рішення з впровадження цифрової платформи обліку відходів; сформульовано соціально-екологічні результати впровадження системи управління відходами в готельно-ресторанному бізнесі та рекомендації щодо її вдосконалення.

Ключові слова: система, управління, відходи, заклад, заходи, цифрова платформа, розвиток, проєктне рішення, результати.

ANNOTATION

Maksymiuk A. Implementation of a waste management system in the hotel and restaurant business (PRJSC THC “Dnister” as a case of study).

Master’s thesis (114 p., 18 fig., 15 tabl., 40 lit.) for obtaining the educational qualification of «Master» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

The master’s thesis is devoted to the study of the theoretical foundations and the development of practical recommendations for the implementation of a waste management system in the hotel and restaurant business. In the thesis: the concept is defined and the types of waste in the hotel and restaurant sector are identified; effective practices for waste minimization and recycling in hotel and restaurant establishments are examined; the regulatory and legal framework for waste management in Ukraine is described; a general overview of the economic activities of PRJSC “Tourist Hotel Complex “Dnister” is provided; the activities of PRJSC “THC “Dnister” are analytically studied; the waste management processes at the enterprise are diagnosed; organizational and technical measures to optimize waste management in the hotel and restaurant complex are developed; the feasibility of a project solution for implementing a digital waste accounting platform is substantiated; the social and environmental outcomes of implementing a waste management system in the hotel and restaurant business, as well as recommendations for its improvement, are formulated.

Keywords: system, management, waste, establishment, measures, digital platform, development, project solution, results.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ)	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	9
1.1. Поняття та види відходів у готельно-ресторанній сфері	9
1.2. Дослідження ефективних практик мінімізації та перероблення відходів у готельно-ресторанних закладах	19
1.3. Нормативно-правове регулювання управління відходами в Україні	27
Висновок до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 (АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)	
АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ПРАТ «ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДНІСТЕР»	34
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»	34
2.2. Аналітичне дослідження діяльності «ТГК «Дністер»	52
2.3. Діагностика процесів поводження з відходами в закладі	63
Висновок до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3 (ПРОЄКТНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)	
ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ В ПРАТ «ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДНІСТЕР»	68
3.1. Розробка організаційно-технічних заходів щодо оптимізації управління відходами в готельно-ресторанному комплексі	68
3.2. Обґрунтування проєктного рішення з впровадження цифрової платформи обліку відходів	76

3.3. Соціально-екологічні результати впровадження системи управління відходами в готельно-ресторанному бізнесі та рекомендації щодо її вдосконалення	84
Висновок до розділу 3	93
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	95
4.1. Професійні ризики при поводженні з різними видами відходів у готельно-ресторанному закладі	95
4.2. Заходи безпеки при утилізації та переробці відходів	97
4.3. План дій у надзвичайних ситуаціях на підприємстві	101
ВИСНОВКИ	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	109
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми. Впровадження системи управління відходами у готельно-ресторанному бізнесі є надзвичайно актуальним питанням сьогодення з огляду на кілька ключових чинників. По-перше, готельно-ресторанна індустрія генерує значні обсяги відходів, зокрема харчових, що становить близько 30-40% усіх виробничих витрат підприємств. Ефективне управління відходами дозволяє суттєво знизити операційні витрати та підвищити рентабельність бізнесу. По-друге, посилення екологічних вимог на національному та міжнародному рівнях, зокрема Європейський зелений курс та зобов'язання України щодо інтеграції до ЄС, вимагають від підприємств упровадження екологічно відповідальних практик. По-третє, зростає екологічна свідомість споживачів, які дедалі частіше обирають заклади з чітко вираженою екологічною політикою. Згідно з дослідженнями, понад 70% гостей готелів готові платити більше за екологічно відповідальний сервіс. По-четверте, впровадження системи управління відходами сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та можливості отримання міжнародних екологічних сертифікатів.

З огляду на це, дослідження питань впровадження системи управління відходами є своєчасним і практично значущим для розвитку сучасного готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Свої праці з даної тематики присвятили чимало зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема: Андрушків Б., Бутенко О., Гагалюк О., Горішевський П., Кирич Н., Мазуркевич І., Малюта Л., Мельник Л., Погайдак О., Постова В., Рябенка М., Світлинець О., Стрельченко Д., Халілова-Чуваєва Ю. Шерстюк Р. та інші.

Разом з тим, ряд питань все ще потребують дослідження, зокрема розроблення організаційно-технічних заходів щодо оптимізації управління

відходами в готельно-ресторанному комплексі. Власне це обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи магістра.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження системи управління відходами у готельно-ресторанному бізнесі. Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- визначити поняття та виокремити види відходів у готельно-ресторанній сфері;
- дослідити ефективні практики мінімізації та перероблення відходів у готельно-ресторанних закладах;
- описати нормативно-правове регулювання управління відходами в Україні;
- надати загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»;
- аналітично дослідити діяльність ПрАТ «ТГК «Дністер»;
- зробити діагностику процесів поводження з відходами в закладі;
- розробити організаційно-технічні заходи щодо оптимізації управління відходами в готельно-ресторанному комплексі;
- обґрунтувати доцільність проєктного рішення з впровадження цифрової платформи обліку відходів;
- сформулювати соціально-екологічні результати впровадження системи управління відходами в готельно-ресторанному бізнесі та рекомендації щодо її вдосконалення.

Об’єкт дослідження – економічно-господарська діяльність та система системи управління відходами ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер».

Предмет дослідження – процес впровадження системи управління відходами у готельно-ресторанному бізнесі.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна й інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного закладу – ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер».

Практичне значення одержаних результатів. У роботі розроблено організаційно-технічні заходи щодо оптимізації управління відходами в готельно-ресторанному комплексі, а також сформульовано рекомендації щодо впровадження системи управління відходами.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на попередньому захисті на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на 2-х науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Максимюк А., Ландяк Т., Мельник Л. Цифрові інновації в управлінні відходами: драйвер соціально відповідальної поведінки бізнесу. *Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів «Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства»* (09-10 грудня 2025 р., м. Тернопіль). ТНТУ, 2025. С.

2. Максимюк А. Р., Мельник Л. М. Ефективні практики мінімізації відходів у готельно-ресторанних закладах. *Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій»* (11-12 грудня 2025 р., м. Тернопіль). ТНТУ, 2025. С. 512-513.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра викладена на 114 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 40 найменувань. Робота включає 15 таблиць, 18 рисунків.

РОЗДІЛ 1 (ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ)

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Поняття та види відходів у готельно-ресторанній сфері

Відходи є невід’ємним результатом діяльності будь-якої соціально-економічної системи, формуючись у процесі виробництва, споживання, надання послуг та життєдіяльності людини. Їх належне розуміння, класифікація та контроль мають ключове значення для забезпечення екологічної безпеки, раціонального використання ресурсів і сталого розвитку. Сучасні підходи до управління відходами спрямовані на зменшення їх обсягів, повторне використання, перероблення та мінімізацію шкідливого впливу на довкілля.

У контексті готельно-ресторанної сфери питання поводження з відходами набуває особливої актуальності, оскільки підприємства індустрії гостинності щоденно генерують різні їх види – від харчових та пакувальних до побутових і небезпечних. Значні обсяги відходів у поєднанні з високою інтенсивністю обслуговування гостей вимагають системного підходу до їх ідентифікації та класифікації. Тому визначення поняття відходів і аналіз їхніх основних видів у готельно-ресторанному господарстві є важливою передумовою для розроблення ефективної системи управління ними.

Поняття «відходи» у сучасному екологічному та управлінському дискурсі розглядається як комплексна категорія, що охоплює всі речовини, матеріали або предмети, які утворюються внаслідок діяльності людини та не мають подальшого застосування у своєму первісному вигляді. Відходи є природним результатом функціонування економічних процесів, однак їх неправильне поводження може спричинити суттєве навантаження на довкілля та здоров’я людей.

Закон України «Про відходи» визначає відходи як будь-які речовини, матеріали і предмети, що утворилися у процесі виробництва чи споживання, а також товари (продукція), що повністю або частково втратили свої споживчі властивості і не мають подальшого використання за місцем їх утворення чи виявлення і від яких їх власник позбувається, має намір або повинен позбутися шляхом утилізації чи видалення (Закон України «Про відходи», 1998). Це визначення відповідає підходу, закріпленому в європейських директивах, зокрема у Рамковій директиві ЄС про відходи (2008/98/ЕС) (https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_029-08#Text). Міжнародна практика трактує відходи як матеріальні ресурси, що втратили свою первинну функцію, але можуть мати потенціал для повторного використання або переробки. Таким чином, сучасний підхід розглядає відходи не лише як проблему, а й як потенційний ресурс у циклічній економіці.

Сучасна система управління відходами базується на низці загальновизнаних принципів (Ілляш О. Е., Бредун В. І., Чухліб Ю. О., 2021), що перелічені на рис. 1.1.

Сутність принципу мінімізації полягає у пріоритетності попередження утворення відходів ще на стадії проектування та виробництва продукції. Це включає оптимізацію технологічних процесів, використання ресурсоефективних матеріалів, впровадження екодизайну, зменшення упаковки та раціональне планування споживання. Мета – знизити навантаження на довкілля та скоротити витрати підприємства на подальше поводження з відходами.

Принцип повторного використання та перероблення передбачає максимальне повернення відходів у господарський обіг шляхом повторного застосування, рециклінгу або енергетичного відновлення. Це зменшує потребу у первинних природних ресурсах, сприяє циркулярній економіці та дозволяє підприємствам отримувати додаткову економічну вигоду.

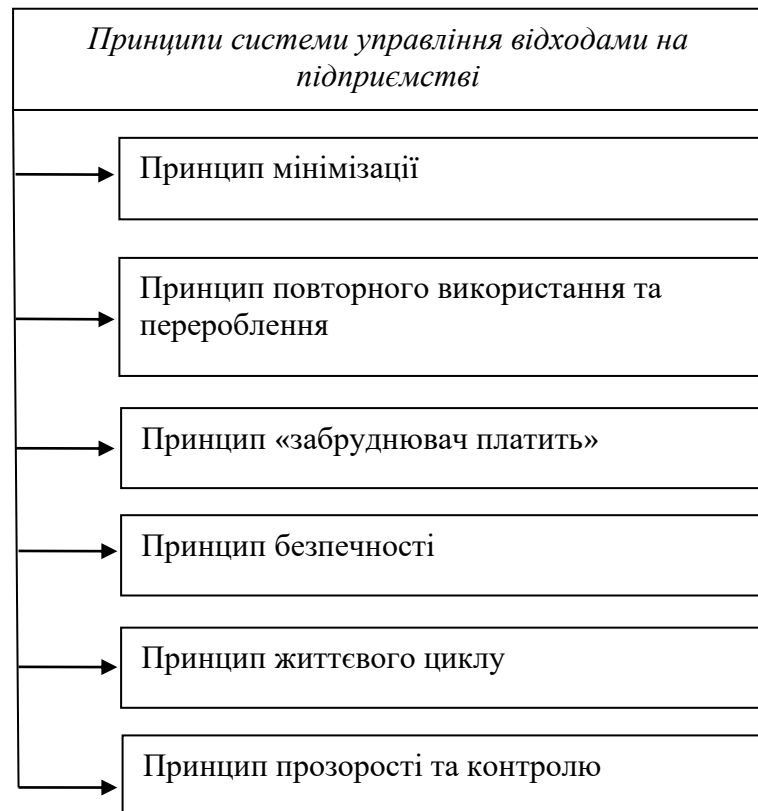


Рис. 1.1. Принципи системи управління відходами на підприємстві

Логіка принципу «забруднювач платить» зводиться до того, що відповідальність за негативний вплив на довкілля покладається на суб'єкта, який створює відходи. Він зобов'язаний забезпечити їх належне збирання, транспортування, перероблення чи утилізацію, а також компенсувати потенційні збитки. Такий підхід стимулює підприємства зменшувати обсяги відходів і впроваджувати екологічно безпечні технології.

Принцип безпеки передбачає, що усі операції з відходами повинні проводитися таким чином, щоб не створювати ризиків для здоров'я населення, працівників та природних екосистем. Це передбачає дотримання технічних регламентів, санітарних норм, використання спеціалізованого обладнання, а також належну підготовку персоналу.

Щодо сутності принципу життєвого циклу, то він полягає у тому, що управління відходами розглядається у контексті повного життєвого циклу матеріалів: від видобутку сировини і виробництва до споживання та остаточної утилізації. Такий підхід дозволяє оцінити сумарний екологічний вплив

продукції, вибрати більш сталу альтернативу та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Принцип прозорості та контролю – вимагає ведення точного обліку, оформлення звітності, маркування потоків відходів та забезпечення відкритої інформації щодо поводження з ними. Така прозорість дозволяє підвищити рівень відповідальності, здійснювати ефективний нагляд з боку держави та громадськості, запобігати нелегальному видаленню чи спаленню відходів.

Класифікація відходів є ключовим елементом організації системи поводження з ними, оскільки дозволяє впорядкувати різні види відходів за їх властивостями, ступенем небезпечності, умовами утворення та можливістю перероблення. Чітке групування відходів дозволяє:

- визначати найбільш ефективні методи збирання, транспортування, утилізації чи знешкодження;
- забезпечувати безпечні умови для працівників і мінімізувати ризики для довкілля;
- оптимізувати витрати на управління відходами;
- формувати екологічно відповідальну політику підприємства.

Державний класифікатор відходів ДК 005-96, затверджений наказом Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 29 лютого 1996 року № 89, встановлює систематизований перелік відходів, які утворюються в Україні. Відходи класифікуються за джерелом утворення та за ступенем небезпечності для навколишнього природного середовища та здоров'я людини. Для готельно-ресторанних закладів найбільш актуальними є коди відходів групи 20 «Муніципальні відходи» та групи 05 «Відходи від підготовки та обробки їжі» (Державний класифікатор України. Класифікатор відходів ДК 005-96, 1996).

Класифікація за ступенем небезпечності поділяє відходи на чотири класи:

I клас – надзвичайно небезпечні (наприклад, ртутні лампи, батарейки), які потребують спеціальних умов зберігання та утилізації;

II клас – високо небезпечні (певні види хімічних відходів);

III клас – помірно небезпечні (деякі види відходів з жирами, оліями);

IV клас – малонебезпечні (більшість побутових та харчових відходів).

Правильна класифікація відходів є критично важливою для визначення вимог до їх зберігання, транспортування, утилізації та розрахунку екологічного податку.

Порядок ведення державного обліку відходів та подання звітності, затверджена наказом Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, встановлює вимоги до ведення первинного обліку відходів суб'єктами господарювання. Готелі та ресторани зобов'язані вести журнал обліку відходів, де фіксується інформація про види та кількість утворених відходів, способи їх зберігання, передачу спеціалізованим підприємствам для утилізації чи захоронення. На основі даних первинного обліку складається статистична звітність за формою № 1-ВТ (річна) «Звіт про утворення, оброблення та утилізацію відходів», яка подається територіальним органам Державної служби статистики (Порядок ведення державного обліку відходів та подання звітності, 2024).

Для спрощення обліку та забезпечення точності даних рекомендується впроваджувати цифрові системи обліку відходів, які автоматизують збір інформації, генерують звіти у потрібних форматах, нагадують про терміни подання звітності, дозволяють аналізувати динаміку утворення відходів та ефективність заходів з їх мінімізації. Такі системи особливо корисні для мережевих готелів та великих закладів з значними обсягами відходів (Бровенко Т. В., 2020).

Готельно-ресторанна індустрія є однією з найбільш ресурсоємних галузей сфери послуг, що зумовлює значні обсяги утворення різноманітних відходів протягом усього циклу обслуговування гостей. Обсяги та структура відходів у готельно-ресторанних закладах визначаються комплексом взаємопов'язаних факторів (табл. 1.1), які можна класифікувати на зовнішні та внутрішні, постійні та змінні, контрольовані та некеровані з боку менеджменту закладу.

Таблиця 1.1

Фактори, що зумовлюють обсяги та структуру відходів
у готельно-ресторанних закладах

Фактори	Короткий опис
1. Сезонність попиту	Зміна завантаженості закладу протягом року впливає на обсяги всіх видів відходів; у високий сезон кількість сміття значно зростає.
2. Категорія та позиціонування закладу	Преміум-готелі генерують більше відходів на гостя через високий рівень сервісу; бюджетні – менше, але часто мають обмежені можливості для сортування.
3. Географічне розташування	Міські заклади мають кращий доступ до інфраструктури переробки; у віддалених локаціях зростають витрати на вивезення та обмежені можливості утилізації.
4. Тривалість перебування гостей	Короткі заїзди створюють більше відходів на добу (повна зміна білизни, використання наборів гігієни), тоді як довгі зменшують питомі показники.
5. Формат харчування	«Все включено» та шведські столи формують високий рівень харчових відходів; «страви на замовлення» – значно менший через приготування на замовлення.
6. Політики закупівель	Закупівля великими партіями зменшує упаковку, але може збільшувати псування; екологічна упаковка та локальні продукти скорочують відходи.
7. Технологічне оснащення	Сучасне обладнання зменшує харчові втрати, оптимізує зберігання продуктів і подовжує строк використання текстилю та ресурсів.
8. Корпоративна культура та екологічні політики	Наявність систем екологічного менеджменту та сертифікацій сприяє зменшенню кількості відходів та підвищенню рівня їх переробки.
9. Поведінка та очікування гостей	Екосвідомі гості зменшують кількість відходів і підтримують екопрограми; інші можуть вимагати повного сервісу, що збільшує утворення сміття.

1. Сезонність попиту є одним з найбільш впливових зовнішніх факторів, що визначає динаміку утворення відходів протягом року. У високий туристичний сезон готелі працюють з максимальним завантаженням, що пропорційно збільшує обсяги всіх категорій відходів від використаних засобів гігієни до харчових решток у ресторанах. Крім того, сезонність впливає на структуру відходів: влітку зростає споживання напоїв у пластиковій та скляній

тарі, збільшується кількість органічних відходів через більший асортимент свіжих фруктів та овочів у меню.

2. Категорія та позиціонування закладу суттєво впливають на обсяги та типи утворюваних відходів. Готелі преміум-класу генерують більше відходів на одного гостя порівняно з бюджетними закладами через вищий рівень сервісу, який передбачає щоденну зміну білизни та рушників, більший асортимент засобів гігієни в індивідуальній упаковці, розширене меню з дорогих інгредієнтів, друковані матеріали високої якості. Водночас преміальні заклади часто є лідерами у впровадженні екологічних ініціатив через відповідність очікуванням заможних клієнтів, які дедалі більше цінують сталість, та наявність ресурсів для інвестицій у зелені технології. Бюджетні готелі та хостели генерують менше відходів на гостя через мінімізацію сервісу, проте можуть мати гірші показники сортування та переробки через обмеженість ресурсів для організації відповідних систем.

3. Географічне розташування закладу визначає як доступність інфраструктури для переробки відходів, так і специфіку споживання. Готелі у великих містах зазвичай мають кращий доступ до послуг сортування та рециклінгу, тоді як заклади у віддалених туристичних локаціях можуть стикатися з відсутністю операторів переробки, високою вартістю вивезення відходів, необхідністю самостійно організовувати утилізацію. Кліматичні умови впливають на енергоспоживання (кондиціонування влітку, опалення взимку), що опосередковано пов'язано з певними категоріями відходів. Культурні особливості регіону визначають харчові преференції гостей, а отже, структуру органічних відходів та упаковки.

4. Тривалість перебування гостей корелює з обсягами відходів нелінійним чином. Гості, які перебувають одну ніч, генерують найбільше відходів у розрахунку на добу через повний цикл заміни білизни, використання всіх наданих засобів гігієни, отримання друкованих інформаційних матеріалів. При тривалішому перебуванні питомі обсяги відходів знижуються, особливо якщо готель пропонує програми відмови від щоденного прибирання та зміни

рушників. Бізнес-готелі з переважно короткостроковими візитами мають вищу інтенсивність утворення відходів порівняно з курортними закладами, де гості перебувають тиждень і довше.

5. Формат харчування є критичним фактором для обсягів харчових відходів. Готелі з системою «все включено» генерують найбільше харчових відходів через надмірне виробництво їжі для забезпечення різноманітності шведського столу, неможливість точного прогнозування споживання, психологію гостей, які накладають більше, ніж можуть з'їсти, коли їжа вже оплачена. За різними оцінками, до 30-40% їжі у закладах з шведським столом перетворюється на відходи. Заклади з обслуговуванням згідно меню мають нижчі показники відходів, оскільки страви готуються на замовлення, порції стандартизовані, надлишкове виробництво мінімальне.

6. Політики закупівель закладу безпосередньо впливають на обсяги упаковки та псування продуктів. Закупівля продуктів у великій тарі зменшує кількість пакувальних відходів порівняно з індивідуальними порціями, проте може призводити до більшого псування, якщо продукт не встигають використати до закінчення терміну придатності. Вибір постачальників, які використовують багаторазову або екологічну упаковку, зменшує пластикові відходи. Закупівля місцевих сезонних продуктів скорочує транспортну упаковку та підвищує свіжість, зменшуючи псування. Відсутність системного підходу до планування закупівель на основі прогнозування попиту є однією з головних причин харчових втрат у ресторанах.

7. Технологічне оснащення закладу впливає на ефективність використання ресурсів та утворення відходів. Сучасне кухонне обладнання дозволяє точніше контролювати процеси приготування, зменшуючи брак та відходи. Холодильне обладнання з правильними температурними режимами продовжує термін зберігання продуктів. Пральні машини з оптимальними програмами подовжують життя текстилю. Системи управління будівлею (BMS) оптимізують споживання енергії та води. Інформаційні системи управління

запасами допомагають уникати надмірних закупівель та контролювати терміни придатності.

8. Корпоративна культура та політики закладу визначають пріоритетність екологічних питань в операційній діяльності. Заклади з чіткою екологічною політикою, системою екологічного менеджменту (ISO 14001), сертифікаціями сталості (Green Key, EarthCheck) демонструють суттєво нижчі показники утворення відходів та вищі рівні переробки порівняно із закладами, де екологія не є пріоритетом.

9. Поведінка та очікування гостей є фактором, який заклад може лише частково контролювати через інформування та м'яке спонукання. Екологічно свідомі гості охочіше беруть участь у програмах повторного використання рушників, відмовляються від зайвих друкованих матеріалів, сортують відходи у номері, якщо надано таку можливість. Проте значна частина гостей очікує максимального комфорту та сервісу без обмежень, сприймаючи екологічні ініціативи як спробу заощадити на їхньому обслуговуванні. Баланс між екологічністю та задоволеністю гостей є постійним викликом для менеджменту.

Основні види відходів (рис. 1.2), що утворюються у готельно-ресторанній діяльності, відображають різноманітність процесів, які забезпечують функціонування закладу та обслуговування гостей (Ілляш О. Е., Бредун В. І., Чухліб Ю. О., 2021).

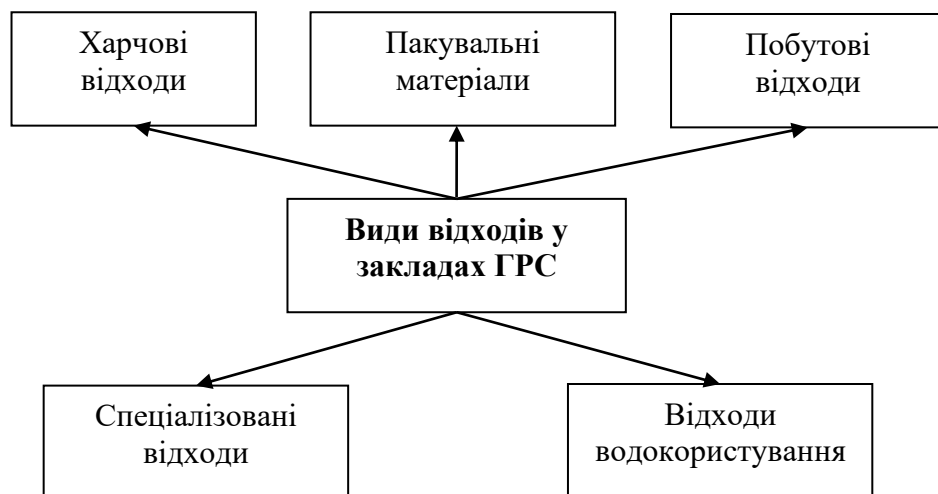


Рис. 1.2. Види відходів у закладах готельно-ресторанної сфери

Однією з найбільш поширених категорій є харчові відходи, що включають органічні рештки, відходи від приготування страв, невикористані продукти та залишки після споживання їжі. Вони формуються як у кухонних зонах, так і в обідніх залах, зумовлюючи потребу у впровадженні систем сортування та компостування.

Не менш значущою є група пакувальних матеріалів, які надходять разом із продуктами, напоями та товарами для побутових потреб. До них відносять пластик (пляшки, контейнери), папір і картон (коробки, серветки), скло (пляшки, баночки) та метал (консервні банки, кришки). Велика кількість одноразового пакування вимагає ефективної системи роздільного збору та передачі відходів на переробку.

У готелях значну частину сміття складають побутові відходи, які утворюються в номерному фонді, коридорах, санвузлах, адмінприміщеннях і зонах загального користування. Це змішані відходи – папір, дрібний пластик, залишки гігієнічних засобів, використані одноразові аксесуари, а також текстильні відходи, що виникають у результаті зношення білизни та рушників.

Окрему групу утворюють спеціалізовані відходи, які потребують особливих умов збирання та утилізації. До них належать засоби хімічної очистки, використані мийні та дезінфекційні засоби, ртутні та енергозберігальні лампи, батарейки, акумулятори, побутова електроніка, що вийшла з ладу, та інші небезпечні компоненти. Неправильне поводження з такими відходами може спричинити значну екологічну шкоду, тому їх збір та утилізація мають здійснюватися лише сертифікованими організаціями.

Відходи водокористування у готельно-ресторанній сфері формуються внаслідок інтенсивного використання води у процесах прибирання, прання, кухонної діяльності та обслуговування гостей. Основною їх частиною є стічні води, які містять побутові забруднення, залишки мийних засобів, органічні частинки та жири. Якість таких стоків залежить від рівня завантаження закладу та специфіки діяльності ресторанних цехів.

Особливо важливою категорією є відходи жировловлювачів (жиропасток), які встановлюють у ресторанних кухнях для запобігання потраплянню жирів та олій у каналізаційну систему.

Такі відходи необхідно регулярно вивозити та утилізувати відповідно до екологічних норм, оскільки накопичення жирів може спричинити засмічення труб, перевантаження очисних споруд і значне погіршення якості стічних вод.

Таким чином, специфіка готельно-ресторанної діяльності зумовлює надзвичайно різноманітну структуру відходів, що включає органічні, пластикові, паперові, скляні, металеві, текстильні, електронні, небезпечні та інші категорії. Ця різноманітність вимагає комплексного підходу до управління відходами з диференційованими стратегіями для кожної категорії, що враховують як екологічні, так і економічні аспекти. Розуміння джерел, причин та закономірностей утворення відходів у кожному операційному підрозділі є необхідною передумовою для розробки ефективних програм мінімізації.

1.2. Дослідження ефективних практик мінімізації та перероблення відходів у готельно-ресторанних закладах

Управління відходами є одним з найбільш критичних аспектів екологічної відповідальності готельно-ресторанної індустрії, оскільки заклади гостинності генерують значні обсяги різноманітних відходів – від харчових залишків до пластикової упаковки, від текстилю до хімічних засобів. За оцінками експертів, середній готель генерує від одного до двох кілограмів відходів на кімнату за добу, а ресторан може виробляти до 100 кілограмів харчових відходів на день залежно від масштабу закладу. Ефективне управління цими відходами не лише зменшує негативний вплив на довкілля, але й приносить відчутні економічні вигоди через зниження витрат на закупівлю, утилізацію та можливість створення додаткової цінності з вторинних ресурсів (Ілляш О. Е., Бредун В. І., Чухліб Ю. О., 2021).

Найбільш ефективною методологією управління відходами є концепція ієрархії відходів, яка визначає пріоритетність дій від найбільш до найменш бажаних: запобігання утворенню відходів, зменшення кількості, повторне використання, переробка, відновлення енергії та, як останній варіант, захоронення. Успішні готельно-ресторанні комплекси інтегрують цю ієрархію у свою операційну стратегію, починаючи з фундаментального переосмислення процесів закупівель, виробництва, обслуговування.

Запобігання утворенню відходів є найефективнішою стратегією, оскільки відходи, які не утворилися, не потребують ні зберігання, ні переробки, ні утилізації. У готельному контексті це означає перехід від одноразових засобів гігієни у пластиковій упаковці до диспенсерів з рідким милом та шампунем у ванних кімнатах, що зменшує обсяг пластикових відходів на 70-80 %. Відмова від одноразового пластикового посуду, трубочок, пакетів на користь багаторазових або біорозкладних альтернатив стала стандартом для багатьох прогресивних закладів. У ресторанному бізнесі запобігання відходам реалізується через точне планування закупівель на основі аналізу історичних даних про завантаженість та споживання, що мінімізує псування продуктів через надлишкові запаси.

Концепція циркулярної економіки передбачає, що ресурси циркулюють у замкнених циклах, де відходи одного процесу стають сировиною для іншого. У готельно-ресторанному контексті це може означати компостування органічних відходів для використання у власних садах чи передачі місцевим фермерам, використання очищеної сірої води для поливу зелених зон, перетворення використаної олії з кухні на біопаливо через партнерство зі спеціалізованими компаніями, передачу непридатного текстилю організаціям, що переробляють його на ізоляційні матеріали або промислові серветки.

Харчові відходи становлять найбільшу частку відходів ресторанів та готелів з власними закладами харчування, тому їхня мінімізація має найбільший потенціал впливу як на довкілля, так і на економіку. За різними оцінками, від 30 до 50 % усієї їжі, що закуповується закладами харчування,

перетворюється на відходи через псування, невідповідність очікуванням гостей, надмірне порціонування («Харчові відходи – один з найбільших викликів сьогодення», 13.11.2020). Аудит харчових відходів є першим кроком до їхньої мінімізації та передбачає систематичний збір даних про обсяги, типи, причини виникнення відходів протягом певного періоду.

Для проведення ефективного аудиту встановлюються окремі контейнери для збору харчових відходів на різних етапах: підготовки продуктів на кухні, залишків з тарілок гостей, непроданих страв наприкінці дня. Кожна категорія зважується та документується, що дозволяє виявити основні точки утворення відходів. Аналіз даних часто виявляє несподівані закономірності – наприклад, що певні страви регулярно повертаються недоїденими, що вказує на проблеми з розміром порцій або смаковими характеристиками, або що значні обсяги продуктів псуються через неправильне зберігання чи надмірні закупівлі.

Оптимізація меню та порцій на основі даних аудиту дозволяє суттєво зменшити відходи. Це включає перегляд розмірів порцій у бік зменшення з одночасною можливістю для гостей замовити добавку, розробку страв, які використовують ті самі інгредієнти для зменшення різноманітності запасів, створення гнучкого меню, де страви можна адаптувати під побажання гостя, використання всіх частин продуктів через креативні рецепти. Концепція *nose-to-tail* для м'яса та *root-to-stem* для овочів передбачає використання всіх їстівних частин продуктів, які традиційно викидалися, перетворюючи їх на делікатесні страви чи бульйони.

FIFO система (First In, First Out) забезпечує правильну ротацію продуктів на складі, де новіші запаси розміщуються позаду, а старіші попереду, що мінімізує ризик псування через прострочення. Впровадження цифрових систем управління запасами з автоматичним відстеженням термінів придатності, сповіщеннями про наближення експірації, аналітикою споживання значно підвищує ефективність управління та зменшує втрати. Правильні умови зберігання з контрольованою температурою та вологістю для різних типів продуктів продовжують їхню свіжість та знижують псування.

Програми донації їжі дозволяють перенаправити придатні до споживання продукти та готові страви, які не були продані, до благодійних організацій, притулків, соціальних кухонь замість викидання. Багато країн мають законодавство, яке захищає донорів від відповідальності за харчові отруєння, якщо їжа була передана добросовісно у належному стані, що знімає юридичні ризики для закладів. Партнерство з додатками на кшталт Too Good To Go (платформа з мобільним додатком, яка зв'язує покупців з ресторанами та магазинами, де є надлишки непроданої їжі) дозволяє продавати невикористані продукти та страви зі значною знижкою у кінці дня замість їхнього викидання, що і зменшує відходи, і генерує додатковий дохід.

Компостування органічних відходів перетворює неминучі харчові відходи на цінний ресурс – поживний компост для садівництва. Для закладів з власною територією встановлення компостерів дозволяє переробляти відходи на місці та використовувати готовий компост для підживлення газонів, квітників, городів. Готелі без власної території можуть співпрацювати з муніципальними програмами збору органіки або приватними компаніями, які забирають відходи на промислове компостування. Сучасні системи анаеробного зброджування не лише компостують органіку, але й генерують біогаз, який може використовуватися для виробництва енергії.

Ще одним серйозним видом відходів у діяльності сучасних підприємств, у тому числі і закладів готельно-ресторанної сфери, є пластик, що є однією з найбільш проблемних категорій відходів через його тривалий розклад у природі та токсичність для екосистем. Готельно-ресторанні заклади використовують значні обсяги пластику: упаковка продуктів, одноразовий посуд, пляшки для напоїв, засоби гігієни для гостей. Стратегія відмови від одноразового пластику передбачає системну заміну пластикових виробів на альтернативи з відновлюваних або багаторазових матеріалів.

Диспенсерні системи для засобів гігієни у ванних кімнатах замінюють маленькі пластикові пляшечки шампуню, кондиціонера, гелю для душу, які використовуються один-два рази та викидаються. Сучасні диспенсери

естетично виглядають, гігієнічні, легко заправляються, дозволяють використовувати якісні засоби у великих ємностях, що економічно вигідніше. Якщо готель вирішує зберегти індивідуальні засоби гігієни для преміум-сегменту, варто обрати упаковку з біорозкладних матеріалів або картону.

Відмова від пластикових пляшок для води реалізується через встановлення станцій з питною водою у громадських зонах, надання гостям скляних або металевих багаторазових пляшок при заїзді з можливістю наповнення протягом перебування, використання скляних графінів та пляшок для води у номерах та ресторани. Для закладів, які продовжують пропонувати воду у пляшках, варто обрати скляну тару або пляшки з 100-% переробленого пластику від виробників з сертифікованими програмами утилізації.

Альтернативи одноразовому посуду у форматі «бери з собою» або кейтерингу включають біорозкладну упаковку з целюлози, бамбуку, пальмового листя, багаторазові контейнери з депозитною системою, коли гості повертають пусту тару для отримання депозиту назад, їстівні столові прибори з тістеподібних матеріалів, які можна з'їсти або компостувати. Пластикові трубочки для напоїв легко замінюються паперовими, металевими, скляними, бамбуковими або взагалі відмовою від трубочок з наданням їх лише за запитом гостя.

Система роздільного збору пластикових відходів з подальшою передачею на переробку є необхідною для того пластику, від якого неможливо відмовитися. Важливо встановити окремі контейнери для різних типів пластику (PET (поліетилентерефталат), HDPE (поліетилен високої щільності), PP (поліпропілен)), очищати упаковку від залишків їжі перед утилізацією, співпрацювати з сертифікованими переробниками, які можуть підтвердити, що відходи справді переробляються, а не потрапляють на звалище.

Наступним видом відходів є текстиль. Готелі використовують значні обсяги текстилю – постільна білизна, рушники, халати, скатертини, серветки, уніформа персоналу. Продовження терміну служби текстилю через якісні матеріали, правильний догляд, своєчасний ремонт є першим кроком до

мінімізації відходів. Вибір довговічних тканин з щільного плетіння, стійких до численних прань, хоча і дорожчий на початку, окупляється тривалим терміном використання. Правильна технологія прання з оптимальною температурою, засобами, режимами віджиму продовжує життя тканин та зберігає їхній вигляд.

Програми повторного використання дозволяють надати друге життя текстилю, який вже не відповідає стандартам для гостей, але залишається функціональним. Постільна білизна та рушники з незначними дефектами можуть використовуватися персоналом у службових приміщеннях, передаватися благодійним організаціям, притулкам для тварин, які потребують м'яких матеріалів, продаватися співробітникам за символічну ціну для особистого використання. Застарілі уніформи можуть перероблятися на серветки для технічних потреб, інші вироби або передаватися театральним студіям для костюмів.

Паперові відходи у готелях генеруються з офісної діяльності, друківаних матеріалів для гостей, упаковки. Цифровізація процесів є ключем до мінімізації: електронна реєстрація замість паперових форм, цифрові рахунки та чеки надсилаються email або доступні через додаток, інформація для гостей надається через QR-коди або екрани у номері замість друківаних папок, внутрішня комунікація персоналу через цифрові платформи. Папір, від якого неможливо відмовитися, має бути сертифікованим FSC (Forest Stewardship Council), виготовленим з відповідально керованих лісів або переробленої сировини, та збиратися окремо для передачі на рециклінг.

Скляні відходи з пляшок та банок легко переробляються та мають високу цінність як вторинна сировина. Встановлення окремих контейнерів для скла різних кольорів (прозорого, зеленого, коричневого) підвищує якість матеріалу для переробки. Деякі постачальники напоїв пропонують депозитні системи повернення скляної тари, що економічно вигідніше за утилізацію. Металеві відходи з консервних банок, алюмінієвих пляшок та банок також мають високу цінність для переробників та мають збиратися окремо.

Небезпечні відходи, включаючи люмінесцентні лампи, батарейки, хімічні засоби, фарби, потребують спеціальних процедур утилізації згідно з законодавством та не можуть змішуватися із звичайними відходами. Готелі мають співпрацювати з ліцензованими компаніями з утилізації небезпечних відходів та навчати персонал правильній ідентифікації та зберіганню таких матеріалів до вивезення. Електронні відходи від застарілого обладнання мають передаватися на спеціалізовану переробку через авторизовані пункти прийому.

Навіть найдосконаліша система управління відходами буде неефективною без активної участі персоналу та підтримки гостей. Навчання персоналу має бути регулярним та всеохоплюючим, включаючи розуміння екологічного та економічного значення мінімізації відходів, знання систем роздільного збору та правильного сортування, навички виявлення можливостей для зменшення відходів у повсякденній роботі, мотивацію через залучення до постановки цілей та відзначення досягнень.

Система стимулів для відділів або окремих працівників, які демонструють найкращі результати у зменшенні відходів, створює здорову конкуренцію та підвищує залученість. Це можуть бути премії, визнання на загальних нарадах, додаткові дні відпустки. Програми пропозицій дозволяють персоналу ділитися ідеями щодо покращення управління відходами, оскільки саме співробітники на операційних позиціях часто бачать можливості для оптимізації, які не очевидні для менеджменту.

Комунікація з гостями про програми мінімізації відходів підвищує їхню обізнаність та заохочує до участі. Інформаційні матеріали у номерах можуть пояснювати програму повторного використання рушників та постільної білизни, розташування контейнерів для роздільного збору, ініціативи готелю щодо зменшення відходів. Опція відмови від щоденного прибирання та зміни білизни для гостей, які перебувають кілька ночей, не лише зменшує споживання води, енергії, хімічних засобів, але й зменшує обсяг відходів від упаковок продуктів для прибирання.

Програми винагород для гостей, які беруть участь у екологічних ініціативах, можуть включати бонусні бали програм лояльності, знижки на наступні візити, безкоштовні послуги. Створення позитивного наративу навколо мінімізації відходів як прояву турботи про довкілля, майбутні покоління, місцеву громаду резонує з цінностями багатьох сучасних мандрівників та підвищує їхню готовність підтримувати ініціативи готелю.

Система вимірювання результатів є критично важливою для оцінки ефективності програм управління відходами та виявлення напрямків для покращення. Ключові показники включають загальний обсяг відходів у кілограмах або літрах за період, обсяг відходів у розрахунку на номеро-добу або на гостя, % відходів, що відправляються на переробку та на звалище, обсяг харчових відходів у відсотках від загальних закупівель продуктів, економію коштів через зменшення закупівель та витрат на утилізацію.

Регулярна звітність з візуалізацією даних допомагає відстежувати динаміку, порівнювати результати різних періодів, відділів, демонструвати прогрес усім зацікавленим сторонам. Бенчмаркінг з іншими готелями галузі через участь у програмах на кшталт Green Key, EarthCheck дозволяє оцінити власні результати у контексті індустрії та виявити кращі практики для впровадження. Прозорість у звітності через публікацію даних на веб-сайті, у соціальних мережах, річних звітах сталого розвитку демонструє серйозність намірів закладу та формує довіру гостей.

Ефективне управління відходами приносить відчутні економічні переваги, які часто недооцінюються при прийнятті рішень про впровадження програм. Зменшення витрат на закупівлі через мінімізацію харчових відходів може становити 2-5 % від загальної собівартості продуктів харчування, що для середнього ресторану з оборотом 5 млн. грн на рік означає економію 100-250 тис. грн. Зниження витрат на вивезення та утилізацію відходів через зменшення загальних обсягів та перенаправлення частини на переробку також є суттєвим, особливо у містах з високими тарифами на поводження з відходами.

Дохід від продажу вторинної сировини (макулатура, метал, скло, пластик) може частково компенсувати витрати на організацію роздільного збору, хоча зазвичай це не основний фінансовий стимул. Підвищення операційної ефективності через впровадження систем контролю запасів, оптимізацію меню, покращення логістики має синергетичний ефект, який виходить за межі управління відходами. Репутаційні та маркетингові вигоди від позиціювання як екологічно відповідального закладу залучають зростаючий сегмент свідомих споживачів, готових платити преміальні ціни за сталі послуги.

Загалом слід наголосити, що ефективне управління відходами у готельно-ресторанних закладах є не просто екологічною необхідністю, але й стратегічним бізнес-рішенням, яке приносить економічні вигоди, підвищує конкурентоспроможність, відповідає очікуванням сучасних споживачів. Системний підхід, що включає запобігання утворенню відходів, роздільний збір, переробку, компостування, залучення персоналу та гостей, дозволяє значно зменшити екологічний слід закладу при одночасному покращенні фінансових показників.

1.3. Нормативно-правове регулювання управління відходами в Україні

Система нормативно-правового регулювання управління відходами в Україні перебуває у стані трансформації, зумовленої євроінтеграційними процесами та необхідністю адаптації національного законодавства до стандартів Європейського Союзу. Для готельно-ресторанних закладів розуміння правової бази є критично важливим для забезпечення відповідності вимогам законодавства, уникнення штрафних санкцій та побудови ефективної системи управління відходами.

Фундаментом правового регулювання у сфері поводження з відходами є Закон України «Про відходи». Цей базовий закон визначає правові,

організаційні та економічні засади діяльності, пов'язаної з запобіганням або зменшенням обсягів утворення відходів, їх збиранням, перевезенням, зберіганням, сортуванням, переробленням, утилізацією та видаленням, знешкодженням і захороненням. Закон встановлює класифікацію відходів, права та обов'язки суб'єктів господарювання, які утворюють відходи, вимоги до ліцензування діяльності у сфері поводження з відходами, відповідальність за порушення законодавства (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>).

Відповідно до цього закону, готельно-ресторанні заклади як суб'єкти господарювання, які утворюють відходи, зобов'язані забезпечити збирання, зберігання, перевезення, оброблення, утилізацію та видалення відходів відповідно до встановлених вимог, вести первинний облік відходів та подавати статистичну звітність, здійснювати заходи щодо зменшення обсягів утворення відходів, сплачувати збори за спеціальне використання природних ресурсів та забруднення довкілля. Порушення цих вимог може призвести до адміністративної відповідальності у вигляді штрафів, а у випадку серйозних екологічних порушень – навіть кримінальної відповідальності.

Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» встановлює загальні принципи екологічної політики держави, включаючи принцип «забруднювач платить», який означає, що суб'єкти господарювання, які утворюють відходи та забруднюють довкілля, мають нести фінансову відповідальність за це. Закон також регулює питання екологічної експертизи, екологічного моніторингу, економічного механізму охорони довкілля, включаючи екологічні податки та збори (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>).

Податковий кодекс України містить положення про екологічний податок, який справляється за розміщення відходів у спеціально відведених для цього місцях чи на об'єктах. Ставки податку встановлюються за тонну розміщених відходів залежно від класу небезпечності відходів. Для готелів та ресторанів, які переважно утворюють побутові відходи, ставки є нижчими, ніж для промислових підприємств з небезпечними відходами, проте сплата цього

податку є обов'язковою. Важливо, що існують механізми зменшення податкового навантаження через впровадження заходів з переробки відходів, що створює економічний стимул для розвитку роздільного збору та рециклінгу.

Закон України «Про житлово-комунальні послуги» регулює відносини між виробниками та споживачами послуг з вивезення побутових відходів, встановлює порядок визначення тарифів на ці послуги, права та обов'язки сторін договору (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>). Готелі та ресторани як споживачі послуг з вивезення відходів укладають договори з операторами, які мають відповідні ліцензії на провадження господарської діяльності у сфері поводження з побутовими відходами. Тарифи на послуги встановлюються місцевими органами влади на основі економічно обґрунтованих витрат операторів.

Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» встановлює перелік видів діяльності, що підлягають ліцензуванню. Для готельно-ресторанних закладів важливо розуміти, що власне утворення побутових відходів не вимагає ліцензії, оскільки вони є споживачами послуг з поводження з відходами, а не надавачами таких послуг. Проте якщо заклад вирішує організувати власну систему компостування органічних відходів у промислових масштабах або створити пункт збору вторинної сировини для подальшого продажу переробникам, може знадобитися отримання відповідних дозволів або ліцензій залежно від обсягів та видів діяльності.

Натомість компанії, які надають послуги з вивезення, оброблення, утилізації відходів, з якими готелі укладають договори, мають обов'язково мати ліцензію на провадження господарської діяльності у сфері поводження з небезпечними відходами (якщо йдеться про відходи I-III класів небезпечності) або дозволу місцевих органів влади на надання послуг з поводження з побутовими відходами (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>). При виборі оператора для співпраці готель має перевірити наявність таких дозвільних документів, їх чинність, переконатися, що оператор має технічні та організаційні можливості для належного виконання послуг.

Договір на надання послуг з вивезення та утилізації відходів має чітко визначати види та приблизні обсяги відходів, частоту вивезення, місця розміщення контейнерів, відповідальність сторін, тарифи та порядок оплати, процедури фіксації обсягів вивезених відходів, умови розірвання договору. Готель має зберігати копії документів, які підтверджують передачу відходів оператору (акти приймання-передачі, квитанції зважування тощо), оскільки ці документи можуть знадобитися для підтвердження належного поводження з відходами під час перевірок контролюючих органів.

Кодекс України про адміністративні правопорушення встановлює адміністративну відповідальність за порушення законодавства у сфері поводження з відходами. Статтею 82 передбачені штрафи за псування і забруднення сільськогосподарських та інших земель, зокрема через неправильне зберігання або розміщення відходів. Стаття 52 встановлює відповідальність за псування та забруднення лісів відходами. Стаття 78 передбачає штрафи за приховування, перекручення або відмову від надання повної та достовірної інформації за запитам посадових осіб та зверненнями громадян про стан довкілля (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>).

Розміри штрафів для посадових осіб можуть становити від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян (від 850 до 1700 гривень станом на 2024 рік), а для юридичних осіб штрафи можуть бути значно вищими. При повторному порушенні протягом року розміри штрафів подвоюються. У разі серйозних екологічних порушень, які призвели до забруднення довкілля або заподіяння шкоди здоров'ю людей, можлива кримінальна відповідальність за статтею 236 «Порушення правил екологічної безпеки» або статтею 239 «Забруднення або псування земель» Кримінального кодексу України (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80732-10#Text>).

Органи державного контролю у сфері поводження з відходами включають Державну екологічну інспекцію, яка здійснює нагляд за дотриманням законодавства про охорону навколишнього природного середовища, санітарно-епідеміологічні станції, які контролюють санітарний

стан територій та приміщень, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування у межах їхніх повноважень. Перевірки можуть бути плановими або позаплановими за зверненнями громадян чи у разі виявлення ознак порушень.

Для уникнення штрафних санкцій готельно-ресторанні заклади мають забезпечити дотримання вимог законодавства через організацію належної системи збирання, зберігання та передачі відходів спеціалізованим підприємствам, ведення обов'язкового обліку відходів та своєчасне подання статистичної звітності, укладання договорів з ліцензованими операторами на вивезення та утилізацію відходів, сплату екологічного податку та інших обов'язкових платежів, навчання персоналу правилам поводження з різними видами відходів.

Крім національного законодавства, важливу роль у регулюванні поводження з відходами відіграють рішення місцевих органів влади, які встановлюють правила благоустрою територій, визначають тарифи на послуги з вивезення відходів, затверджують схеми санітарного очищення територій населених пунктів, визначають місця розміщення контейнерних майданчиків. Готелі та ресторани мають відстежувати місцеві нормативні акти, оскільки вони можуть встановлювати додаткові вимоги або обмеження.

Програми роздільного збирання відходів, що впроваджуються у багатьох містах України, можуть передбачати обов'язкову участь комерційних підприємств, встановлення певної кількості контейнерів для різних фракцій, звітність про обсяги роздільно зібраних відходів. Програми підтримки ініціатив з мінімізації відходів можуть включати гранти або субсидії для закладів, які впроваджують компостування, встановлюють системи сортування, купують обладнання для переробки. Моніторинг таких програм дозволяє отримати фінансову підтримку для екологічних ініціатив.

Громадські слухання з питань поводження з відходами, будівництва нових об'єктів інфраструктури (сортувальних станцій, сміттепереробних заводів) надають можливість бізнесу впливати на формування місцевої

політики, висловлювати пропозиції щодо покращення системи збирання та переробки відходів, налагоджувати діалог з органами влади та громадськістю.

Як висновок, слід зазначити, що нормативно-правове регулювання управління відходами в Україні знаходиться у процесі активного реформування відповідно до європейських стандартів, що створює як нові вимоги, так і можливості для готельно-ресторанних закладів. Розуміння законодавчої бази, дотримання встановлених норм, проактивна адаптація до змін є необхідними умовами для легальної та ефективної діяльності.

Висновок до розділу 1

1. Доведено, що система управління відходами у готельно-ресторанній сфері є складним багаторівневим процесом, який охоплює ідентифікацію, класифікацію, мінімізацію, перероблення та безпечне видалення різних категорій відходів. Готельно-ресторанні заклади щоденно генерують значні обсяги харчових, пакувальних, побутових, спеціалізованих та водних відходів, що визначає необхідність системного та науково обґрунтованого підходу.

2. Встановлено, що формування обсягів і структури відходів залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників – сезонності попиту, категорії закладу, географічного розташування, формату харчування, політик закупівель, технологічного оснащення та поведінки гостей. Вплив кожного з цих факторів є суттєвим і визначає не лише кількість відходів, але й економічні витрати та екологічні ризики.

3. Виявлено, що ефективне управління відходами базується на застосуванні ключових принципів: мінімізації, повторного використання, перероблення, принципу «забруднювач платить», принципу безпечності, життєвого циклу та прозорості. Саме ці принципи формують основу екологічно відповідальної діяльності та є орієнтирами для побудови сучасної системи поводження з відходами у сфері гостинності.

4. Доведено, що різні групи відходів потребують спеціалізованих підходів до поводження: харчові – аудиту та компостування, пакувальні – роздільного збору та рециклінгу, побутові – оптимізації внутрішніх процесів, небезпечні – обов’язкової співпраці з ліцензованими операторами, а відходи водокористування – контролю та регулярного очищення через жироловлівачі та системи водопідготовки.

5. Встановлено, що нормативно-правове регулювання України забезпечує правові механізми для організації управління відходами відповідно до європейських стандартів. Дотримання законодавчих вимог, ведення обліку, укладання договорів з ліцензованими операторами, подання звітності та виконання екологічних норм є необхідними умовами для екологічно безпечної та відповідальної діяльності готельно-ресторанних закладів.

РОЗДІЛ 2 (АНАЛІТИЧНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ПРАТ «ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «ДНІСТЕР»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»

ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер» – це один із найвідоміших чотиризіркових готелів у Львові, що ідеально поєднує класичну елегантність та сучасний сервіс. Він входить до престижної мережі Premier Hotels and Resorts. Готель пропонує теплу атмосферу, комфорт у всьому, сніданок у кращих традиціях національної кухні та прекрасний вид на Старе місто, внесене ЮНЕСКО до списку світової спадщини (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/about-hotel>). Головні туристичні об'єкти знаходяться в пішій доступності:

- до Площі Ринок – лише 10 хвилин;
- поруч розташовані Собор Святого Юра, Будинок вчених та Національний університет імені Івана Франка;
- за 2 хвилини ходьби знаходиться найстаріший парк України – ідеальне місце для ранкових пробіжок або прогулянок.

ТГК «Дністер» також зручно розташований з точки зору транспортної логістики, адже він знаходиться за 3 км від залізничного вокзалу та за 6 км від аеропорту.

Готель має багаторічну історію визнань і нагород, що підтверджують його високу якість сервісу та міжнародний авторитет. Серед найзначущіших відзнак – звання «Обличчя міста» у 2011 та 2016 роках, а також включення до 20 кращих готелів України за версією TripAdvisor у 2013 році. У різні роки заклад отримував Сертифікат якості TripAdvisor, престижний міжнародний еко-сертифікат «Зелений ключ», а також подяку за бездоганне кейтеринг-

обслуговування під час Євро-2012 на стадіоні «Арена Львів». Раніше готель був відзначений як один зі 100 кращих готелів України, отримувач численні міжнародні нагороди в галузі туризму, готельного та ресторанного бізнесу, а також престижні відзнаки в Мадриді, Брюсселі та інших європейських містах. У 2007–2008 роках він був визнаний найкращим готелем України за версією асоціації «Укрготель». Усе це свідчить про стабільно високий рівень послуг і неперервний розвиток готелю протягом десятиліть. (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/about-hotel>).

На рис. 2.1 відображено фото закладу.



Рис. 2.1. Фото готелю «Дністер»

Основними видами діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД є такі:

55.10 – Діяльність готелів

56.10 – Діяльність ресторанів

35.30 – Постачання пари та гарячої води.

Готель пропонує комплексний підхід до відпочинку та роботи, забезпечуючи максимальний комфорт:

- для релаксації – до послуг гостей сучасний Wellness Centre для відновлення сил, а також салон краси;
- для бізнесу – готель має великий досвід у проведенні міжнародних заходів та конференцій;
- харчування – сніданок подається у найкращих традиціях національної кухні; доступне спеціальне дитяче меню у ресторані;
- комфорт – цілодобова стійка реєстрації, послуги пральні, хімчистки та прасування одягу, камера зберігання багажу, сейф.

Особливою перевагою закладу є те, що у готелі гості мають можливість перебування з домашніми улюбленцями. Також надається приватна парковка з охороною.

Номерний фонд готелю «Дністер» налічує 166 номерів із сучасним інтер'єром, продуманою системою освітлення та клімат-контролю, захоплюючим панорамним видом на місто.

Готель пропонує чотири основні варіанти розміщення, які поділяються на стандартні та люксові категорії, забезпечуючи комфортний відпочинок та функціональні умови для роботи (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/rooms/list>).

I. Стандартні номери (Категорія «Прем'єр»). Номери площею 21 м² є реконструйованими, оформлені у сучасному європейському стилі з використанням зручних італійських та британських меблів, а також елегантних пастельних тонів. Вони ідеально підходять для мандрівників, які цінують якість і затишок.

1. Номер «Прем'єр» з широким ліжком (King Bed) (рис. 2.2).

Номер площею 21 м² розрахований на комфортне розміщення до 2 осіб і обладнаний одним широким ліжком. Із вікон відкривається приємний вид на парк або на місто. У номері передбачено все необхідне для зручного перебування: робочий стіл, мінібар, сейф, кондиціонер, опалення, килимове покриття, капці, звукоізоляція та гардероб/шафа.

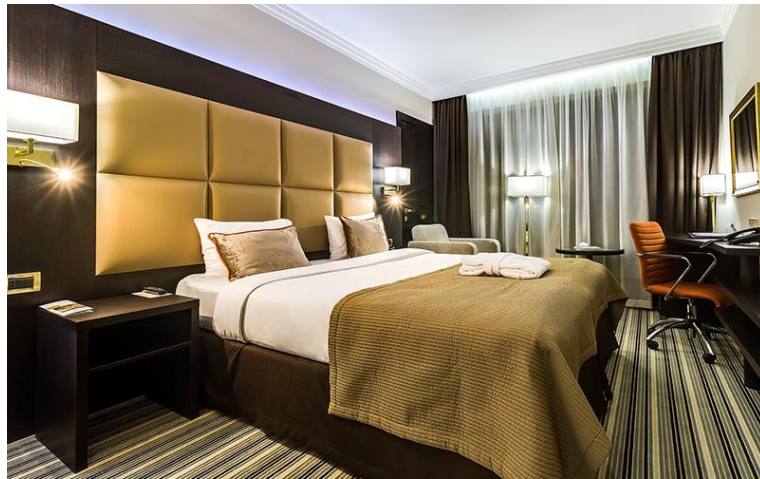


Рис. 2.2. Фото номера «Прем'єр» з широким ліжком (King Bed)

Для відпочинку та роботи гостям доступні безкоштовний Wi-Fi, телевізор із плоским екраном, кабельні канали та телефон. У власній ванній кімнаті є ванна, туалет, туалетні приладдя та фен, що забезпечує додатковий комфорт під час проживання.

2. Номер «Прем'єр» з двома ліжками (Twin Beds) (рис. 2.3). Номер площею 21 м² підходить для розміщення до 2 осіб та оснащений двома окремими односпальними ліжками, що робить його зручним як для друзів, так і для колег у діловій поїздці. З вікон відкривається приємний вид на парк або на місто, що створює затишну атмосферу під час перебування.

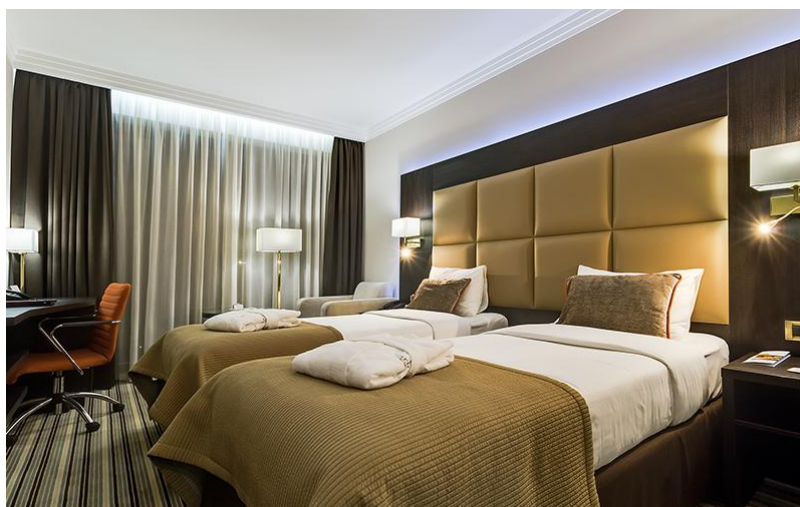


Рис. 2.3. Фото номера «Прем'єр» з двома ліжками (Twin Beds)

Оснащення номера є ідентичним варіанту з широким ліжком і включає всі необхідні елементи для комфортного відпочинку та роботи: сучасні меблі, клімат-контроль, сейф, мінібар, робочу зону та інші зручності, що забезпечують максимальний комфорт гостей.

II. Люксові номери, що пропонують значно більший простір, складаються з двох кімнат і орієнтовані на підвищений комфорт та найкращі панорамні види.

1. Номер «Люкс» (Suite) (рис. 2.4) площею 60 м² – це просторий двокімнатний варіант, розрахований на комфортне проживання двох осіб. Він складається з окремої вітальні та спальні, що забезпечує підвищений рівень приватності й комфорту. Додатковою зручністю є два санвузли, що робить перебування ще більш комфортним.



Рис. 2.4. Фото номера «Люкс» (Suite)

Гості можуть насолоджуватися видом на парк, а також прекрасною панорамою міста, що відкривається з великих вікон. У цій категорії представлені також номери з власними балконами, де можна відпочити на свіжому повітрі.

Серед особливостей – просторе планування, вишукані італійські меблі, затишна вітальня зона або м'який куточок, які створюють атмосферу елегантності та домашнього затишку.

2. Номер «Прем'єр Люкс» (Premier Suite) (рис. 2.5), площею 60 м², є просторим, сучасним двокімнатним варіантом із покращеним плануванням, що включає передпокій, комфортну вітальню та окрему спальню. Він підходить для розміщення до 4 осіб, забезпечуючи достатньо простору як для відпочинку, так і для роботи.



Рис. 2.5. Фото номера «Прем'єр Люкс» (Premier Suite)

Головною перевагою є панорамний вид на історичну частину міста, який створює особливу атмосферу та дозволяє повністю насолоджуватися краєвидами просто з вікна.

Інтер'єр номера виконаний у монохромних відтінках техностилу, що підкреслює сучасність та елегантність простору. Ванні кімнати представлені в різних варіантах: з ванною та душем із ефектом тропічного дощу або лише з ванною. Додатково гості мають у розпорядженні біде та дзеркало для макіяжу з підсвітленням.

Для максимальної зручності в номері є чайник/кавоварка, праска з приналежностями для прасування, обідній куточок та навіть щітка для взуття. Також доступні суміжні номери, що дозволяє об'єднувати простір із сусіднім номером категорії «Прем'єр» – чудове рішення для сімей або компаній. Приємною додатковою опцією є можливість проживання з домашніми тваринами, що робить цю категорію особливо зручною для гостей, які подорожують із улюбленцями.

Цінова політика готелю «Дністер» базується на динамічному ціноутворенні, яке залежить від категорії номера, обраних дат проживання, наявності спеціальних акцій та участі гостя у програмі лояльності. На сторінці номерів закладу представлені основні категорії та їх стартові ціни (ціни вказані «від/ніч» у гривнях, UAH) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Категорії номерів та ціновий діапазон у готелі «Дністер» (станом на 01.12.2025)

Категорія номера	Ціна «від/ніч» у гривнях, UAH
«Прем'єр» з широким ліжком (King Bed)	2 870
«Прем'єр» з двома ліжками (Twin Beds)	
«Люкс» (Suite)	3 570
«Прем'єр Люкс» (Premier Suite)	5 250

Ціни можуть змінюватися залежно від завантаженості готелю, сезону та конкретної дати бронювання.

Готель пропонує різноманітні способи економії, які є ключовим елементом його цінової політики (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/promotions>):

- програма Premier Club – учасники програми лояльності отримують 10% знижки від «Найкращого гнучкого тарифу», додатково надається 10% знижки на вихідні (з п'ятниці по неділю);
- акції раннього бронювання – доступні спеціальні пропозиції, як-от «Бронюй раніше – економ до 20%»;
- спеціальні тарифи – наприклад, пропонуються такі варіанти, як «Денний тариф» (до 8 годин) зі знижкою до 50%;
- індивідуальні знижки, тобто надаються привілеї та подарунки до дня народження для учасників Premier Club.

Готель «Дністер» пропонує своїм гостям широкий вибір закладів харчування та відпочинку, які задовольняють різні потреби – від урочистих

заходів до затишного проведення часу за кавою (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/restaurants>). Тут функціонують такі заклади (2.6, а-г):

1. Ресторан «Дністер» (рис. 2.6 а). Це головний ресторан готелю, що пропонує гостям багатий вибір страв традиційної української та європейської кухні. Завдяки стильному оформленню та продуманому меню, це місце ідеальне як для щоденних сніданків і обідів, так і для особливих вечерів.



а Ресторан «Дністер»



б Панорамний бар
«Dnister Panorama Bar»



в Бар «Дністер» / Кафе-бар



г Літня тераса

Рис. 2.6. Заклади харчування у «ТГК «Дністер»

Ресторан має велику місткість і декілька просторих залів, що робить його чудовим вибором для проведення урочистих заходів – від романтичних вечерів до вишуканих банкетів і корпоративних фуршетів. Він може одночасно

прийняти до 400 гостей, забезпечуючи високий рівень обслуговування навіть під час масштабних подій.

Крім святкових заходів, простір ресторану може трансформуватися для проведення семінарів, тренінгів чи конференцій, що підкреслює його високу функціональність.

2. Dnister Panorama Bar (рис. 2.6 б). Панорамний бар на останньому, дев'ятому, поверсі готелю є справжньою візитівкою закладу. Його розташування гарантує гостям незабутні враження та дозволяє насолоджуватися чарівними видами на Старе Місто Львова, які відкриваються з великих панорамних вікон. У барі подають запашну каву та фірмові тістечка власного приготування, що робить його ідеальним місцем для приємної перерви, легкого відпочинку або романтичних зустрічей у затишній атмосфері.

3. Бар «Дністер» / Кафе-бар (рис. 2.6 в) – затишний бар на другому поверсі – чудове місце для неформального відпочинку. Вишуканий інтер'єр, комфортні крісла та м'які дивани створюють атмосферу спокою та релаксу, дозволяючи гостям сховатися від міської метушні. У меню представлена широка карта напоїв і легких закусок, які можна замовити у будь-який час дня. Для зручності відвідувачів у барі доступний безкоштовний Wi-Fi, що робить його також зручним місцем для легких робочих зустрічей чи індивідуальної роботи.

4. Літня тераса (рис. 2.6 г). У теплу пору року гості можуть насолодитися стравами та напоями на затишній літній терасі. Це ідеальне місце для відпочинку на свіжому повітрі, де поєднуються приємна атмосфера та чудовий вигляд, що робить кожен візит особливо приємним.

Крім перерахованих закладів, у готелі доступне ресторанне обслуговування в номерах, що дозволяє гостям насолоджуватися стравами в комфорті свого житла.

«ТГК «Дністер» є одним із найбільших у Львові центрів для проведення ділових заходів, пропонуючи широкі конференц-можливості для подій будь-якого формату. Готель має загалом 7 залів із сумарною площею 1324 м², що

можуть розмістити до 1120 осіб. У табл. 2.2 та рис. 2.7 а-к наведено класифікацію конференц-залів готелю за площею та місткістю (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/conference-halls>).

Таблиця 2.2

Класифікація конференц-залів «ТГК «Дністер»

Назва залу	Площа, м ²	Розташування	Макс. місткість	Особливості
Grand Hall Dnister	437	1-й поверх	400	Новий зал (відкрито восени 2022 р.), найкраще підходить для безпечних подій
Зал «Панорама»	294	9-й поверх	250	Забезпечує чудовий панорамний вид на місто
Зал «Львівський»	199	2-й поверх	150	Має найвищу стелю (4,50 м), добре підходить для масштабних презентацій
Park Hall	170	1-й поверх	140	Призначений для безпечних заходів
Зал «Лоббі»	101	1-й поверх	100	Зручне розташування на першому поверсі
Зал «Олександр»	89	1-й поверх	50	Камерний зал для невеликих зустрічей
Кімната для переговорів «Дністер»	41	6-й поверх	30	Ідеально підходить для переговорів або тренінгів

Готель забезпечує повний супровід заходів, пропонуючи все необхідне обладнання для комфортної та продуктивної роботи. У вартість оренди конференц-залів включено сучасну техніку: екран і проектор, фліпчарт із папером, звукове обладнання (доступне в більшості великих залів) та швидкісний Wi-Fi, що гарантує стабільний зв'язок під час презентацій і виступів.



а Grand Hall Dnister



б Зал «Панорама»



в Зал «Львівський»



г Park Hall



д Зал «Лоббі»



з Зал «Олександр»



к Кімната для переговорів «Дністер»

Рис. 2.7. Конференц-зали у «ТГК «Дністер»

Харчування для учасників організовується з урахуванням формату заходу та побажань клієнта. Готель пропонує кава-паузи, ланчі та кейтеринг, а також можливість використовувати ресторан «Дністер» і бар «Панорама» як додаткові локації для прийомів їжі чи неформального спілкування.

Серед додаткових переваг – індивідуальний менеджмент заходу, що забезпечує чітку координацію та підтримку під час підготовки й проведення.

Для зручності гостей також доступний паркінг перед готелем, сховище, а також потужний генератор, який гарантує безперебійну роботу навіть у разі відключень електроенергії. Учасники подій можуть скористатися спеціальними умовами на проживання, що робить організацію комплексною та комфортною.

Конференц-зали надаються в оренду за умови замовлення основних послуг готелю – харчування та/або проживання учасників, що дозволяє забезпечити високий рівень сервісу та повну підтримку під час заходів будь-якого масштабу.

Готель «Дністер» надає повний спектр послуг для організації бенкетів, весіль, корпоративів та виїзного обслуговування (кейтерингу), використовуючи як власні локації, так і обрані клієнтом місця. Заклад пропонує ідеальні умови для проведення урочистих подій завдяки наявності багатофункціональних залів. Також готельно-туристичний комплекс позиціонує свій «Прем'єр Кейтеринг» як перший у Львові професійний ресторан виїзного обслуговування. Це дозволяє готелю перенести ресторанну якість послуг у будь-яку обрану клієнтом локацію (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/banquets>).

Неможливо оминати розгляд оздоровчих послуг, що надаються ГТК «Дністер». Заклад є сучасним комплексом, що об'єднав зони для релаксації, фізичних тренувань та догляду за собою. Комплекс займає площу 315 м² і створений для комплексного відновлення сил (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/wellness>).

Wellness Center поділяється на кілька основних функціональних зон:

1. Комплекс лазень та саун (рис. 2.8) – створений для повного відпочинку й відновлення сил, поєднуючи традиційні та контрастні оздоровчі процедури.

Гості можуть розслабитися у римській парній з м'якою температурою 40-50°C або відчути глибоке прогрівання у фінській сауні, де температура сягає 90°C.

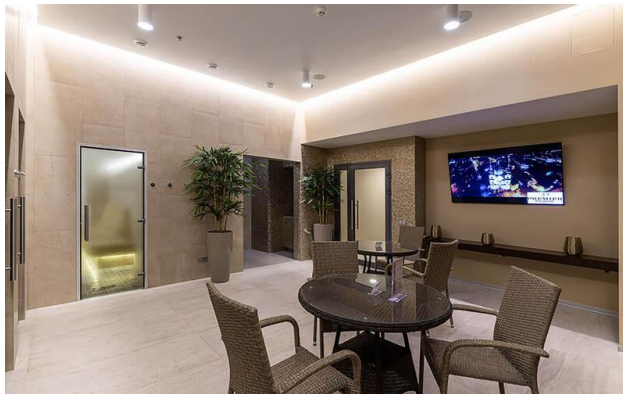


Рис. 2.8. Галерея комплексу лазень та саун у «ТГК «Дністер»

Для підсилення оздоровчого ефекту доступні засоби контрастного охолодження, а саме банний водоспад для швидкого обливання та крижана чаша, що ідеально підходить для завершення парових процедур. Така комбінація тепла й холоду сприяє покращенню кровообігу, зміцненню імунітету та повному розслабленню організму (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/sauna>).

2. Фітнес-зона. Готель забезпечує можливість підтримувати фізичну форму навіть під час подорожі, адже тут працює тренажерний зал, що оснащений кардіотренажерами, силовими тренажерами та зоною вільної ваги (рис. 2.9) (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/gym>).

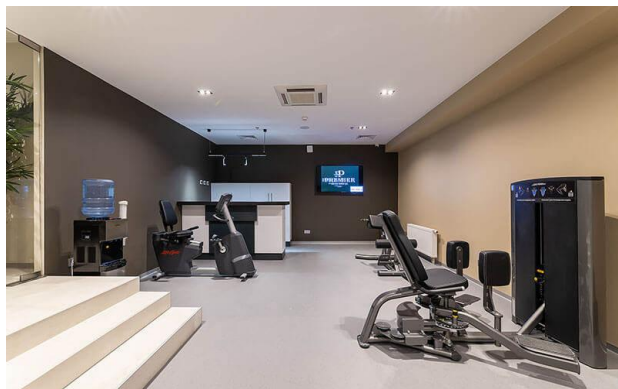
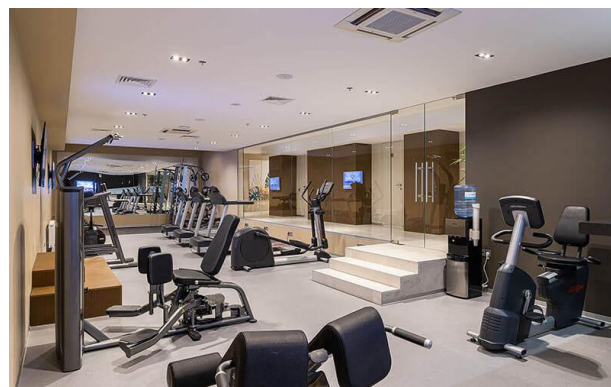


Рис. 2.9. Галерея тренажерного залу у «ТГК «Дністер»

3. SPA та масаж. Для глибокої релаксації та зняття напруги функціонують два кабінети, де пропонуються послуги класичних технік масажу.

На 1-му поверсі готелю розташований салон краси, що дозволяє гостям подбати про свій зовнішній вигляд, не залишаючи будівлі (рис. 2.10). Салон пропонує широкий спектр послуг перукарів-стилістів, майстрів манікюру та педикюру, косметологів та візажистів (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/bednarska-center>).



Рис. 2.10. Галерея салону краси у «ТГК «Дністер»

Крім цього, готель пропонує пральню, хімчистку, послуги з прасування одягу, камеру зберігання багажу, сейф. На паркінгу готелю встановлено стаціонарний зарядний пристрій, гості можуть зарядити свій електромобіль безкоштовно.

Саме злагоджена робота команди, що складається з адміністраторів, кухарів, покоївок, фахівців з кейтерингу та фітнес-інструкторів, забезпечує безперебійне надання послуг цілодобово. На рис. 2.11 відображено динаміку чисельності працівників, а на рис. 2.12 динаміку фонду заробітної плати «ТГК «Дністер» за 2022-2024 роки.

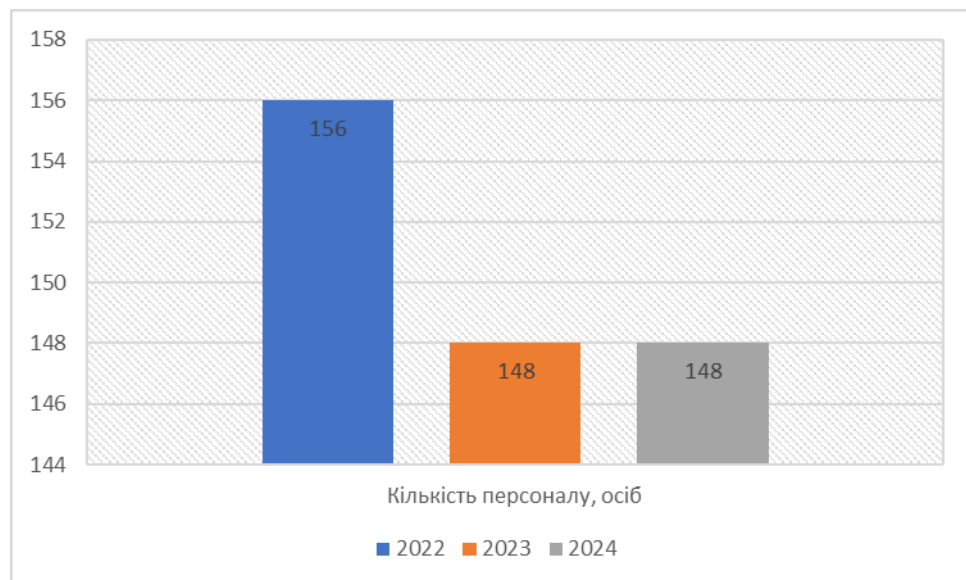


Рис. 2.11. Динаміка чисельності працівників «ТГК «Дністер» за 2022-2024 роки

Узагальнюючи наведені дані, видно, що середньооблікова чисельність персоналу готелю у 2022-2024 роках демонструє невелике скорочення: з 156 осіб у 2022 році до 148 осіб у 2023-2024 роках. Водночас виявлено суттєве зростання фонду оплати праці, який підвищився з 25 203 тис. грн у 2022 році до 39 594 тис. грн у 2023 році та 45 462,5 тис. грн у 2024 році.

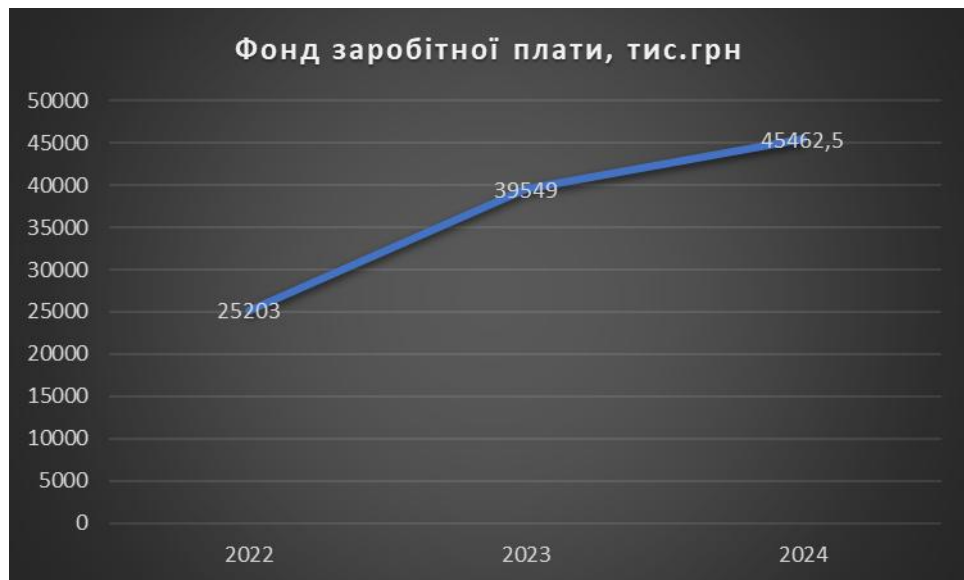


Рис. 2.12. Динаміка фонду заробітної плати «ТГК «Дністер» за 2022-2024 роки

Можна зробити висновок, що збільшення витрат на оплату праці відбувається попри скорочення чисельності персоналу, що свідчить про перегляд системи мотивації, підвищення заробітних плат, преміювання або інші стимули, спрямовані на утримання кваліфікованих кадрів та підвищення якості послуг готелю.

Як зазначено у річних звітах товариства у 2022 році плинність кадрів склала 47%, у 2023 році – 29%, а у 2024 році – 22% (<https://dnister-hotel.phnr.com/ua/for-stakeholders>). Показники демонструють стійку позитивну динаміку за 2022-2024 роки. У 2022 році рівень плинності був критично високим і становив 47%, що свідчило про значні внутрішні проблеми в управлінні персоналом, низький рівень задоволеності працівників або нестабільну ситуацію на ринку праці. У 2023 році цей показник знизився до 29%, що вже вказує на певні поліпшення в кадровій політиці та зменшення відтоку працівників. Найкращий результат простежується у 2024 році – лише 22% плинності, що є індикатором зміцнення стабільності трудового колективу, підвищення ефективності системи мотивації, покращення умов праці або управлінських рішень, спрямованих на утримання персоналу.

Основні засоби готельно-ресторанного комплексу є ключовою складовою його матеріально-технічної бази та визначають рівень комфорту, якість надання

послуг і конкурентоспроможність підприємства на ринку. До їх складу входять будівлі та споруди, інженерні мережі, меблі, обладнання, комп'ютерна техніка, інвентар, а також інші матеріальні ресурси, які забезпечують функціонування готельної інфраструктури. У табл. 2.3 наведено дані щодо структури основних засобів товариства.

Таблиця 2.3

Аналіз структури основних засобів ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2022-2024 рр.,

тис.грн

Групи основних засобів	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Будинки, споруди та передавальні пристрої	170732	178359	176592	7627	-1767
Машини та обладнання	4114	4494	4204	380	-290
Транспортні засоби	1580	1069	464	-511	-605
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	2584	2431	2222	-153	-209
Інші основні засоби	57	51	45	-6	-6
Разом	179067	186404	183527	7337	-2877

Аналіз структури основних засобів ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2022-2024 рр. свідчить про відносну стабільність та поступову модернізацію матеріально-технічної бази готелю. Найбільшу частку у складі необоротних активів традиційно займають будинки, споруди та передавальні пристрої, що є характерним для готельних підприємств. У 2023 році їх вартість зросла на 7 627 тис. грн, що може свідчити про проведення ремонтних робіт, оновлення інженерних мереж або модернізацію приміщень. Проте у 2024 році зафіксовано незначне зниження на 1 767 тис. грн, що, ймовірно, пов'язано з амортизацією або списанням окремих об'єктів.

Група машин та обладнання демонструє схожу динаміку: невелике зростання у 2023 році (+380 тис. грн) із подальшим зменшенням у 2024 році (-290 тис. грн). Це вказує на часткове оновлення обладнання, ймовірно, пов'язаного з ресторанним та господарським блоками, а також на вибуття застарілих одиниць.

Найбільш суттєве скорочення простежується у групі транспортних засобів, вартість яких зменшилася протягом двох років на -511 тис. грн у 2023 році та -605 тис. грн у 2024 році. Це може свідчити про продаж або списання техніки, скорочення автопарку чи перехід на аутсорсингові послуги перевезень. Подібна тенденція характерна для підприємств, які оптимізують витрати та відмовляються від утримання малоефективних активів.

Скорочення вартості інструментів, приладів та меблів також вказує на поступове вибуття матеріальних ресурсів, що відслужили свій строк, та потребу в подальшому оновленні інвентарю номерного фонду й обладнання службових приміщень. Незначне зменшення у групі «інші основні засоби» також підтверджує загальну тенденцію до поступового вибуття або повної амортизації дрібних об'єктів.

У підсумку, сукупна вартість основних засобів зросла у 2023 році на 7 337 тис. грн, але у 2024 році дещо знизилася на 2 877 тис. грн. Це свідчить про завершення окремих інвестиційних проєктів та переважання амортизаційних процесів у структурі основних фондів. Загалом аналіз доводить, що матеріально-технічна база готелю перебуває у відносно стабільному стані, проте окремі групи основних засобів потребують оновлення для підтримання високого рівня сервісу та конкурентоспроможності закладу.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер» є стабільно функціонуючим підприємством готельної сфери з розвиненою матеріально-технічною базою, широким спектром послуг та усталеною організаційною структурою.

Перейшовши від загальної характеристики діяльності готельного комплексу, доцільно здійснити детальне аналітичне дослідження фінансово-

господарських показників підприємства, що дозволить комплексно оцінити його економічний стан, динаміку розвитку та ефективність управлінських рішень.

2.2. Аналітичне дослідження діяльності «ТГК «Дністер»

Аналітичне дослідження діяльності «ТГК «Дністер» є ключовим елементом оцінювання ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Здійснення комплексного аналізу дозволяє виявити тенденції розвитку, визначити сильні та слабкі сторони роботи закладу, а також окреслити чинники, що впливають на фінансово-господарські результати. На основі вивчення фінансової звітності, даних балансу та показників використання основних засобів формується цілісна картина економічного стану підприємства, визначити ключові тенденції його розвитку та окреслити особливості функціонування системи поводження з відходами.

Першочерговим завданням є оцінка основних економічних показників діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер». Діапазон часу для аналізу становить 3 роки: 2022, 2023 і 2024 рр.

На основі даних таблиці можна стверджувати, що фінансово-господарська діяльність ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2022-2024 роках характеризується стійким зростанням ключових результативних показників. Чистий дохід від реалізації послуг щороку демонструє позитивну динаміку: у 2023 році він збільшився на 36 035 тис. грн порівняно з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 21 191 тис. грн. Така тенденція свідчить про зростання попиту на готельні послуги, розширення клієнтської бази та ефективні маркетингові заходи, спрямовані на підвищення завантаженості готелю та розвиток додаткових сервісів. Зростання обсягів діяльності супроводжується збільшенням собівартості реалізованих послуг, проте темпи приросту витрат

залишаються нижчими за темпи приросту доходів, що позитивно впливає на фінансові результати.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники ПрАТ «ТГК «Дністер» за період 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	84 781	120 816	142 007	+36 035	+21 191
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(56 087)	(72 038)	(85 888)	+15 951	+13 850
Валовий прибуток (збиток)	28 694	48 778	56 119	+20 084	+7 341
Інші операційні доходи	1 531	727	567	-804	-160
Адміністративні витрати	(14 207)	(18 144)	(19 108)	+3 937	+964
Витрати на збут	(1 449)	(3 457)	(5 138)	+2 008	+1 681
Інші операційні витрати	(3 070)	(1 711)	(887)	-1 359	-824
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	11 499	26 193	31 553	+14 694	+5 360
Інші фінансові доходи	-	131	137	+131	+6
Інші доходи	12 440	6	1	-12 434	-5
Фінансові витрати	(10603)	(14 266)	(13 550)	+3 663	-716
Інші витрати	(12 436)	(238)	(536)	-12 198	+298
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	900	11 826	17 605	+10 926	+5 779
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(60)	39	367	+99	+328
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	840	11 865	17 972	+11 025	+6 107

Показники валового прибутку також підтверджують підвищення ефективності основної діяльності. За період 2022-2024 рр. валовий прибуток зріс майже вдвічі, що свідчить про раціональніше використання ресурсів, оптимізацію операційних процесів та ефективне управління витратами. Незважаючи на зростання адміністративних витрат і витрат на збут, підприємству вдалося покращити фінансові результати операційної діяльності. Збільшення витрат на збут пояснюється активізацією маркетингової політики та підвищенням рівня сервісу для гостей, тоді як зростання адміністративних витрат може бути пов'язане з удосконаленням системи управління персоналом або модернізацією інфраструктури.

Особливо помітним є зниження інших операційних витрат у 2023-2024 роках, що свідчить про більш ефективний контроль над супутніми витратами. Водночас обсяг інших операційних доходів зменшився порівняно з 2022 роком, що може свідчити про відсутність разових надходжень або компенсацій, які мали місце у попередньому періоді. Фінансові витрати у 2023 році збільшилися, однак у 2024 році відбулося їх часткове скорочення, що свідчить про певну стабілізацію кредитного навантаження та ефективніше управління позиковими коштами.

Результати фінансової діяльності підприємства є особливо позитивними, адже чистий прибуток зріс із 840 тис. грн у 2022 році до 11 865 тис. грн у 2023 році, а у 2024 році – до 17 972 тис. грн. Такий стрімкий приріст прибутковості підтверджує успішність управлінських рішень і здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов. Підприємству вдалося не лише збільшити доходи, але й суттєво підвищити операційну ефективність і фінансову стійкість.

Наступним кроком аналізу фінансового стану підприємства є проведення вертикального та горизонтального аналізу балансу. Ці методи дозволяють зрозуміти як абсолютні зміни показників у часі (горизонтальний аналіз), так і їхню структурну вагомість (вертикальний аналіз). У таблиці 2.5 наведено

основні показники, їх призначення та методика розрахунку для вертикального аналізу.

Таблиця 2.5

Основні показники, їх призначення та методика розрахунку для вертикального аналізу балансу

Показник	Призначення	Формула
Питома вага необоротних активів	Частка довгострокових вкладень у загальній вартості майна	$\chi_{на} = \left(\frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Валюта балансу}} \right) \times 100\%$
Питома вага оборотних активів	Частка активів, які швидко обертаються (кошти, запаси, дебіторська заборгованість)	$\chi_{оа} = \left(\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Валюта балансу}} \right) \times 100\%$
Питома вага власного капіталу	Частка майна, фінансованого власниками (фінансова незалежність)	$\chi_{вк} = \left(\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \right) \times 100\%$
Питома вага довгострокових зобов'язань	Частка позик, що підлягають погашенню більше ніж через рік	$\chi_{дз} = \left(\frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} \right) \times 100\%$
Питома вага поточних зобов'язань	Частка боргів, що підлягають погашенню протягом операційного циклу (або 12 місяців)	$\chi_{пз} = \left(\frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Валюта балансу}} \right) \times 100\%$

У табл. 2.6 наведено розраховані показники на основі табл. 2.5 для досліджуваного закладу – ПрАТ «ТГК «Дністер» за період 2022-2024 рр.

Дані вертикального аналізу балансу ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2022-2024 рр. свідчить про позитивні зміни у фінансовому стані підприємства. У структурі активів встановлено тенденцію до зростання частки оборотних активів, яка у 2024 році збільшилася до 14,43 % (+4,95 п.п. порівняно з 2023 р.). Це свідчить про підвищення мобільності ресурсів та посилення здатності підприємства оперативно реагувати на фінансові потреби. Водночас питома вага необоротних активів дещо знизилася до 85,57 %, що може бути наслідком модернізації, часткового вибуття основних засобів або збільшення оборотних ресурсів більш високими темпами.

Таблиця 2.6

Вертикальний аналіз балансу «ТГК «Дністер» за період 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Питома вага необоротних активів	90,29	90,52	85,57	+0,23	-4,95
Питома вага оборотних активів	9,71	9,48	14,43	-0,23	+4,95
Питома вага власного капіталу	23,11	28,01	35,24	+4,9	+7,23
Питома вага довгострокових зобов'язань	33,29	32,08	29,97	-1,21	-2,11
Питома вага поточних зобов'язань	43,60	39,91	34,80	-3,69	-5,11

Також виявлено зростання частки власного капіталу: з 23,11 % у 2022 році до 35,24 % у 2024 році. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості, зменшення залежності від зовнішніх джерел та підвищення автономії підприємства. Одночасно простежується зменшення питомої ваги як довгострокових, так і поточних зобов'язань, що є позитивною тенденцією, адже рівень боргового навантаження поступово скорочується. Частка поточних зобов'язань знизилася найбільше – з 43,60 % до 34,80 %, що відображає покращення ліквідності та зменшення короткострокових ризиків.

У таблиці 2.7 наведено основні показники, їх призначення та методика розрахунку для горизонтального аналізу, а у табл. 2.8 розраховані показники ПрАТ «ТГК «Дністер» за період 2022-2024 рр.

Горизонтальний аналіз балансу ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2022-2024 рр. засвідчує наявність як позитивних, так і негативних тенденцій у динаміці основних статей активів і зобов'язань підприємства. У частині необоротних активів відзначено коливання: у 2022 та 2023 роках спостерігалось зростання вартості основних засобів (+33 112 тис. грн та +7 337 тис. грн відповідно), що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази, модернізацію або здійснення інвестицій. Водночас у 2024 році зафіксовано їх зменшення на 2 877

тис. грн, що може бути пов'язано з нарахуванням амортизації, вибуттям окремих об'єктів або завершенням інвестиційного циклу.

Таблиця 2.7

Основні показники, їх призначення та методика розрахунку для
горизонтального аналізу балансу

Показник	Призначення	Формула
Абсолютне відхилення (Основні засоби)	Зміна балансової вартості основних засобів	$\Delta OZ = OZ_{\text{поточ.}} - OZ_{\text{попер.}}$
Абсолютне відхилення (Грошові кошти)	Зміна запасу найбільш ліквідних активів	$\Delta GK = GK_{\text{поточ.}} - GK_{\text{попер.}}$
Темп зростання / скорочення (Власний капітал)	Динаміка фінансової незалежності підприємства	$T_{\text{зр}}^{\text{ВК}} = \left(\frac{VK_{\text{поточ.}}}{VK_{\text{попер.}}} - 1 \right) \times 100\%$
Темп зростання / скорочення (Поточні зобов'язання)	Динаміка короткострокової кредиторської заборгованості	$T_{\text{зр}}^{\text{ПЗ}} = \left(\frac{PZ_{\text{поточ.}}}{PZ_{\text{попер.}}} - 1 \right) \times 100\%$

Таблиця 2.8

Горизонтальний аналіз балансу «ТГК «Дністер» за період 2022-2024 рр.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Абсолютне відхилення (Основні засоби)	+33112	+7337	-2877
Абсолютне відхилення (Грошові кошти)	-1351	+2806	-2270
Темп зростання / скорочення (Власний капітал)	-4,84	+25,67	+30,94
Темп зростання / скорочення (Поточні зобов'язання)	+30,03	-5,10	-9,26

Показники грошових коштів демонструють нерівномірність фінансових потоків: скорочення у 2022 році на 1 351 тис. грн змінилося зростанням у 2023 році на 2 806 тис. грн, після чого у 2024 році знову зафіксовано зниження на 2 270 тис. грн. Такі коливання можуть бути пов'язані з активністю інвестиційних та операційних платежів, сезонністю готельного бізнесу та зміною обсягів короткострокових фінансових ресурсів.

Динаміка власного капіталу має чітко позитивний напрям. Після незначного скорочення у 2022 році (-4,84 %) у наступні роки спостерігається інтенсивне його зростання: на 25,67 % у 2023 році та на 30,94 % у 2024 році. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства, нарощення внутрішніх ресурсів та підвищення його платоспроможності.

Суттєво покращується ситуація із поточними зобов'язаннями. Якщо у 2022 році їх обсяг зріс на 30,03 %, то у 2023 та 2024 роках спостерігається тенденція до скорочення (-5,10 % та -9,26 % відповідно). Зменшення короткострокових зобов'язань свідчить про посилення ліквідності, зниження боргового навантаження та ефективніше управління розрахунками.

Фактично результати горизонтального аналізу підтверджують, що підприємство загалом нарощує власні фінансові ресурси, одночасно зменшуючи залежність від короткострокових зобов'язань. Попри окремі коливання активів, фінансова динаміка в цілому свідчить про підвищення стійкості та покращення фінансової позиції ПрАТ «ТГК «Дністер» у 2022-2024 роках.

Продовжуючи аналітичне дослідження діяльності «ТГК «Дністер», наступним важливим кроком є оцінка ліквідності та фінансової стійкості за даними Балансу.

Аналіз ліквідності показує, наскільки швидко «ТГК «Дністер» здатний перетворити свої активи на грошові кошти для погашення поточних (короткострокових) зобов'язань. У таблиці 2.9 наведено основні показники, їх призначення та методика розрахунку для аналізу ліквідності, а у табл. 2.10 розраховані показники ліквідності ПрАТ «ТГК «Дністер» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.9

Основні показники, їх призначення та методика розрахунку для аналізу
ліквідності

Показник	Призначення	Формула
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок найбільш ліквідних активів (грошові кошти та їхні еквіваленти). Норма: > 0,2	$K_{л}^{абсол.} = \frac{\text{Грошові кошти та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	Показує, яку частину поточних зобов'язань можна погасити за рахунок грошових коштів, короткострокових фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості (за вирахуванням найменш ліквідних запасів). Норма: > 0,7 – 1,0	$K_{л}^{шв.} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	Показує загальну здатність підприємства погасити поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Цей показник є головним індикатором платоспроможності. Норма: > 1,5 – 2,0	$K_{л}^{заг.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$

Таблиця 2.10

Аналіз показників ліквідності «ТГК «Дністер» за період 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,07	0,04	0,04	-0,03
Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності	0,18	0,20	0,36	0,02	0,16
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	0,22	0,24	0,41	0,02	0,17

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2022-2024 рр. засвідчує поступове покращення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Найбільш значущі зміни відбулися у сфері швидкої та загальної ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс із 0,18 у 2022 році до 0,36 у 2024 році, що становить приріст на 0,18 пунктів за два роки.

Це свідчить про зміцнення позицій підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів (грошових коштів та дебіторської заборгованості), а також про покращення структури оборотних активів.

Коефіцієнт загальної ліквідності також демонструє позитивну тенденцію: з 0,22 у 2022 році він збільшився до 0,41 у 2024 році. Зростання на 0,19 пунктів свідчить про підвищення забезпеченості підприємства оборотними активами та зменшення ризику дефіциту коштів у короткостроковій перспективі. Підприємство поступово наближається до оптимальних значень цього показника, хоча повністю нормативні рівні ще не досягнуті.

Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє коливання: після зростання з 0,03 до 0,07 у 2023 році, у 2024 році він знизився до 0,04. Така динаміка свідчить про зміну обсягів грошових коштів та їх еквівалентів, що може бути пов'язано з сезонністю роботи готелю або збільшенням інвестиційних та операційних виплат. Попри це, навіть підвищене у 2023 році значення залишалось нижчим за рекомендовані нормативи, що є типовим для підприємств готельної сфери, де значна частина ресурсів зосереджена у менш ліквідних активах.

У цілому за досліджуваний період виявлено покращення ліквідності підприємства, передусім за рахунок зміцнення рівня швидкої та загальної ліквідності. Це свідчить про більш ефективне управління оборотними активами та зменшення залежності від короткострокових зобов'язань. Хоча абсолютна ліквідність залишається низькою, загальна динаміка характеризує фінансовий стан ПрАТ «ТГК «Дністер» як такий, що стабільно покращується.

Ще одна група показників, що є важливими для аналізу фінансового стану підприємства включають показники фінансової стійкості, що характеризує ступінь залежності підприємства від зовнішніх кредиторів та його здатність зберігати рівновагу фінансів у довгостроковій перспективі. У табл. 2.11 наведено основні показники, їх призначення та методика розрахунку для

аналізу, а у табл. 2.12 розраховані показники фінансової стійкості ПрАТ «ТГК «Дністер» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.11

Основні показники, їх призначення та методика розрахунку для аналізу фінансової стійкості

Показник	Призначення	Формула
Коефіцієнт фінансової незалежності (Коефіцієнт автономії)	Показує частку власного капіталу у загальній сумі джерел фінансування. Чим вище, тим краще. Норма: > 0,5	$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$
Коефіцієнт фінансування (Коефіцієнт боргу/капіталу)	Показує, скільки позикових коштів припадає на 1 одиницю власного капіталу	$K_\phi = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$
Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом	Показує, наскільки оборотні активи забезпечені власними коштами, а не короткостроковими позиками. Норма: > 0,1	$K_{\text{вок}} = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}}$

Таблиця 2.12

Аналіз показників фінансової стійкості «ТГК «Дністер» за період 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023
Коефіцієнт фінансової незалежності (Коефіцієнт автономії)	0,23	0,28	0,35	+0,05	+0,07
Коефіцієнт фінансування (Коефіцієнт боргу/капіталу)	1,44	1,15	0,85	-0,29	-0,3
Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом	-6,92	-6,59	-3,49	+0,33	+3,1

Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2022–2024 рр. свідчить про поступове та впевнене зміцнення довгострокової

фінансової стабільності підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігається чітке зростання коефіцієнта фінансової незалежності: з 0,23 у 2022 році до 0,35 у 2024 році. Приріст на 0,12 пунктів за два роки підтверджує зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та нарощення частки власного капіталу в загальній структурі джерел коштів. Це є важливим сигналом підвищення фінансової стійкості та здатності підприємства самостійно фінансувати свою діяльність.

Позитивною є також динаміка коефіцієнта фінансування (співвідношення позикового та власного капіталу), який знижувався щороку: з 1,44 у 2022 році до 0,85 у 2024 році. Зменшення на 0,59 пунктів свідчить про скорочення боргового навантаження, що знижує фінансові ризики та підвищує кредитоспроможність підприємства. У 2024 році співвідношення позикового і власного капіталу вже наближається до оптимальних значень, що є ознакою збалансованості структури фінансування.

Особливо важливим є покращення коефіцієнта забезпечення власним оборотним капіталом: хоча він залишається від'ємним, його значення зросло з -6,92 у 2022 році до -3,49 у 2024 році. Приріст на 3,43 пунктів свідчить про зменшення дефіциту власних оборотних коштів і поступове вирівнювання співвідношення між власними та залученими джерелами для формування оборотних активів. Від'ємне значення показника все ще вказує на залежність підприємства від позикових ресурсів при фінансуванні оборотних активів, однак темпи покращення підтверджують позитивні зрушення у фінансовій політиці.

Узагальнюючи результати аналітичного дослідження діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер», можна стверджувати про ефективність управлінських рішень, модернізацію ресурсної бази та поступове вдосконалення внутрішніх процесів готельного комплексу. На основі оцінки фінансово-господарської діяльності логічним є перехід до аналізу екологічної складової функціонування підприємства. Подальше дослідження буде спрямоване на діагностику процесів поводження з відходами в закладі, що дозволить комплексно оцінити діючу

систему управління відходами та визначити напрями її удосконалення для відповідності сучасним вимогам сталого розвитку.

2.3. Діагностика процесів поводження з відходами в закладі

Масштаб та багатофункціональність ТГК «Дністер» зумовлюють значні обсяги та різноманітність утворюваних відходів. Діагностика процесів поводження з відходами передбачає систематичний аналіз кожного операційного підрозділу як потенційного джерела різних категорій відходів.

Номерний фонд готелю з 166 номерами є одним з найбільших генераторів відходів у закладі. Щоденна робота господарської служби передбачає збір побутових відходів з номерів, які включають використані засоби особистої гігієни гостей в індивідуальній упаковці, пластикові пляшки від води та напоїв, паперові відходи від друкованих матеріалів та упаковки, залишки їжі та напоїв, принесених гостями до номерів. Враховуючи категорію готелю, кожен номер комплектується розширеним набором засобів гігієни, що при повному завантаженні генерує значний потік пластикової упаковки. Текстильні відходи від планової заміни постільної білизни, рушників, халатів становлять окрему категорію, яка потребує спеціального поводження.

Ресторанний комплекс, здатний обслуговувати до 400 гостей одночасно, є найбільшим генератором харчових відходів у структурі готелю. Сніданок у форматі шведського столу подається у ресторані «Дністер» або на літній терасі готелю, що характерно для закладів такого рівня та формату. Формат шведського столу традиційно асоціюється з вищими показниками харчових відходів порівняно з обслуговуванням по замовленню через необхідність підтримувати різноманітність страв протягом усього періоду сніданку, неможливість точного прогнозування споживання кожної позиції, психологічну схильність гостей накладати більше, ніж можуть спожити.

Крім харчових відходів, кухня ресторану генерує значні обсяги упаковки від продуктів харчування – картонні коробки, пластикові контейнери, поліетиленову плівку, скляну та металеву тару. Використана олія для фритюру потребує регулярної заміни та спеціальної утилізації. Бар «Панорама» та бар на 2-му поверсі додають до структури відходів скляні пляшки від алкогольних та безалкогольних напоїв, жестяні банки, органічні відходи від приготування коктейлів.

Конференц-служба з шістьма залами загальною місткістю понад 500 осіб генерує специфічні відходи, пов'язані з діловими заходами. Готель має великий досвід у проведенні заходів міжнародного рівня. Кожен такий захід супроводжується утворенням друкованих матеріалів (програми, бейджи, роздаткові матеріали), одноразового посуду від кава-брейків, залишків кейтерингу, декоративних елементів, банерів та промо-матеріалів після завершення події.

Wellness Centre та салон краси генерують специфічні відходи від оздоровчих процедур: одноразові матеріали для процедур, упаковку від косметичних засобів, використані рушники, хімічні засоби для басейну та сауни. Пральня та хімчистка, які є власними службами готелю, утворюють відходи від пральних засобів, упаковки хімікатів, зношеного текстилю, фільтрів обладнання.

Адміністративні підрозділи генерують типові офісні відходи: папір, картриджі принтерів, канцелярське приладдя, застаріле комп'ютерне обладнання. Технічна служба відповідає за обслуговування інженерних систем будівлі 1983 року побудови, що передбачає утворення небезпечних відходів від люмінесцентних ламп, батарейок, відпрацьованих мастил, замінених деталей обладнання.

Загалом проведена у готелі діагностика процесів поводження з відходами дала змогу виявити низку характерних проблемних зон, типових для закладів такого масштабу та рівня. Однією з найбільш значущих категорій стали харчові відходи, обсяги яких є суттєвими через роботу ресторану місткістю до 400 осіб

та формат сніданку «шведський стіл». Щоденні обсяги харчових втрат можуть досягати 50-100 кг, залежно від завантаженості готелю. Основними причинами є надмірне виробництво страв для забезпечення асортименту до завершення сніданку, недоліки в управлінні запасами складу, виробничі втрати на кухні та залишки їжі, що повертаються з тарілок гостей.

Ще однією проблемною зоною, виявленою у готелі «Дністер», є великий обсяг одноразової пластикової упаковки, що використовується в наборах гігієнічних засобів у номерах. За умови 166 номерів і середнього набору з 4-6 одиниць упаковки, при повному завантаженні готель може генерувати близько 700-1000 одиниць пластикових відходів на добу. Перехід на диспенсерні системи дозволив би скоротити ці обсяги на 70-80% і водночас оптимізувати витрати на закупівлі.

Також у готелі виявлено неповноту системи роздільного збору відходів, що обмежує можливості повторної переробки. Хоча певні фракції (наприклад, картон чи скло) передаються на рециклінг, більшість змішаних відходів із номерів та громадських зон потрапляють на полігон. Запровадження повноцінної системи роздільного збору з чітким маркуванням контейнерів у всіх операційних зонах і додатковою комунікацією для гостей значно підвищить частку відходів, що підлягають переробці.

Окремо зафіксовано, що в готелі бракує системного обліку та аналітики відходів, що ускладнює оцінку ефективності екологічних заходів і порівняння з галузевими стандартами.

Беручи до уваги описані проблемні зони у «ТГК «Дністер», можна сформулювати комплекс рекомендацій для підвищення ефективності управління відходами, що відображено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Рекомендації для «ТГК «Дністер» щодо підвищення ефективності
управління відходами

Тип заходів	Опис
Короткострокові (до 6 місяців)	– проведення детального аудиту відходів з кількісними замірами за категоріями та джерелами утворення; – навчання персоналу принципам мінімізації та сортування відходів; – впровадження програми повторного використання рушників для гостей з багатоденним перебуванням; – оптимізація асортименту та обсягів шведського столу на основі аналізу фактичного споживання.
Середньострокові (6-18 місяців)	– заміна індивідуальних засобів гігієни на диспенсерні системи у номерах; – встановлення контейнерів для роздільного збирання у громадських зонах та на поверхах; – впровадження цифрової системи управління запасами продуктів з контролем термінів придатності; – налагодження партнерства з переробниками окремих фракцій відходів та благодійними організаціями для передачі придатної їжі; – розробка та впровадження екологічної політики готелю з чіткими цілями та показниками.
Довгострокові (18-36 місяців)	– отримання екологічної сертифікації типу Green Key або EarthCheck, яка передбачає комплексну систему управління відходами; – впровадження компостування органічних відходів на території готелю або через партнерство з муніципальною програмою; – перехід на закупівлі у постачальників з мінімальною та екологічною упаковкою; – інтеграцію цілей з управління відходами у загальну стратегію сталого розвитку готелю.

Реалізація цих рекомендацій дозволить туристично-готельному комплексу «Дністер» не лише зменшити екологічний вплив своєї діяльності, але й отримати економічні вигоди через скорочення витрат на закупівлі та утилізацію, підвищити привабливість для екологічно свідомих гостей, відповідати зростаючим вимогам корпоративних клієнтів щодо сталості партнерів, зміцнити репутацію як соціально відповідального бізнесу у туристичній столиці України.

Висновок до розділу 2

1. Встановлено, що ПрАТ «ТГК «Дністер» функціонує як конкурентоспроможний готельний комплекс із розгалуженою інфраструктурою, високим рівнем сервісу та стабільною операційною діяльністю. Господарська діяльність підприємства характеризується поступовим розвитком та адаптацією до ринкових умов.

2. Доведено, що фінансові результати готелю за 2022-2024 рр. мають чітку тенденцію до зростання: збільшення чистого доходу, валового та чистого прибутку, підвищення операційної ефективності. Це свідчить про результативність управлінських рішень, раціональне використання ресурсів та ефективну політику ціноутворення.

3. Виявлено значні позитивні зміни в структурі активів і зобов'язань: зростання частки власного капіталу, скорочення короткострокових боргових зобов'язань, покращення показників ліквідності та зміцнення фінансової незалежності. Водночас окремі коливання у вартості основних засобів вказують на завершення інвестиційних циклів і потребу в подальшій модернізації.

4. Здійснено комплексну діагностику процесів поводження з відходами у всіх підрозділах готелю, що дозволило визначити реальні джерела утворення відходів – від номерного фонду та ресторанного комплексу до технічних служб і wellness-зони. Проаналізовано обсяги, характер та специфіку кожної групи відходів.

5. Зроблено висновок, що основними проблемними зонами є значні харчові відходи через формат «шведського столу», великі обсяги одноразової пластикової упаковки, а також недостатньо розвинена система роздільного збору. Отримані результати підтверджують потребу у впровадженні сучасних екологічних практик, цифровізації обліку відходів та оптимізації ресурсоспоживання.

РОЗДІЛ 3 (ПРОЄКТНО-РОЗРАХУНКОВИЙ)
ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВІДХОДАМИ В ПРАТ «ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС
«ДНІСТЕР»

3.1. Розробка організаційно-технічних заходів оптимізації управління відходами в готельно-ресторанному комплексі

Ефективне управління відходами є важливою складовою сталого функціонування сучасних готельно-ресторанних комплексів, які через масштабність та багатофункціональність діяльності генерують значні обсяги різних видів відходів. Умови посилення екологічних вимог, зростання витрат на утилізацію та підвищення уваги споживачів до екологічної відповідальності бізнесу формують потребу у переході до нових моделей поводження з відходами, орієнтованих на ресурсоефективність, мінімізацію негативного впливу на довкілля та оптимізацію внутрішніх процесів (Світлинець О. В., Горішевський П. А., Халілова-Чуваєва Ю. О., 2024).

У готельно-ресторанному секторі система поводження з відходами охоплює широкий спектр операційних процесів – від діяльності номерного фонду та кухні до роботи кейтерингу, технічних служб та адміністративних підрозділів. У кожній із цих сфер відбувається взаємодія з різними потоками відходів: харчовими, пластиковими, скляними, паперовими, текстильними, хімічними та змішаними. Неефективний розподіл відповідальності між підрозділами, відсутність чітких процедур сортування, недосконалість логістики та недостатня аналітика обсягів відходів створюють додаткові витрати для підприємства та перешкоджають впровадженню сучасних екологічних практик.

Проведений аналіз діяльності досліджуваного підприємства – ПрАТ «ТГК «Дністер» дав змогу виявити низку проблемних аспектів, характерних

для готельного сектору. Серед них – значні обсяги харчових відходів, зумовлені форматом «шведського столу», надмірне використання одноразової пластикової упаковки в номерному фонді, обмежена практика роздільного збору, нерівномірність логістики та відсутність системного обліку утворення відходів. Такі недоліки не лише підвищують операційні витрати, а й знижують екологічну результативність підприємства та суперечать сучасним вимогам сталого розвитку.

У цих умовах розробка організаційно-технічних заходів оптимізації управління відходами у ПрАТ «ТГК «Дністер» є актуальним та стратегічно важливим завданням. Вона передбачає впровадження ресурсозберігаючих рішень, перегляд організації виробничих процесів, удосконалення логістики збору та сортування, формування внутрішніх стандартів, підвищення екологічної відповідальності персоналу та гостей, а також інтеграцію сучасних інструментів моніторингу та аналітики.

Система організаційно-технічних заходів являє собою комплексний підхід до управління відходами в ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер», що базується на принципах сталого розвитку, циркулярної економіки та кращих практиках міжнародної готельної індустрії. Система інтегрує п'ять взаємопов'язаних компонентів, які забезпечують системний перехід від традиційної моделі утилізації змішаних відходів до сучасної моделі їх роздільного збору, переробки та повторного використання (рис. 3.1).

Фундаментом запропонованої системи є детальний аналіз поточної ситуації з поводженням з відходами в готельно-ресторанному комплексі. За результатами проведеного дослідження у підрозділі 2.3 роботи встановлено, що щорічно підприємство генерує близько 20 тонн відходів при середньому завантаженні 65-70%. Структурний аналіз відходів виявив домінування харчових відходів (40-45% загального обсягу), що пояснюється специфікою діяльності ресторанного господарства, включаючи основний ресторан «Дністер», бари та банкетні зали.

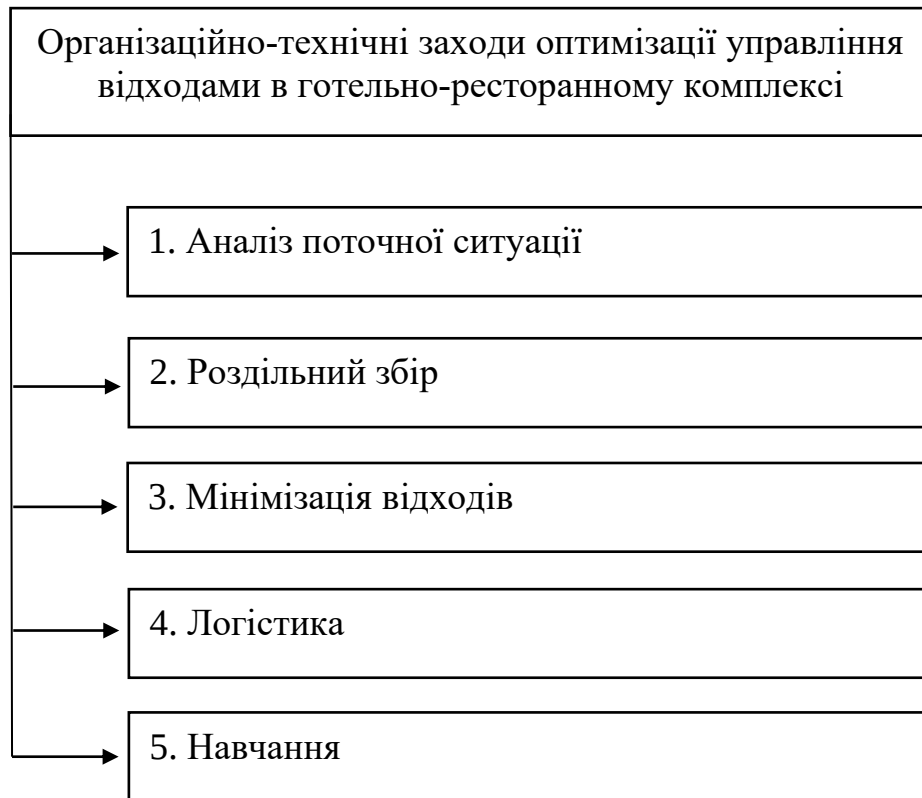


Рис. 3.1. Організаційно-технічні заходи оптимізації управління відходами в
ПрАТ «ТГК «Дністер»

Значну частку становлять папір і картон (18-22%), які утворюються в адміністративних приміщеннях, від пакувальних матеріалів та поліграфічної продукції. Пластикові відходи (15-18%) представлені переважно одноразовою тарою, пляшками для води в номерах та пакувальними матеріалами. Скло (8-10%) надходить здебільшого з ресторанів та барів, метал (3-5%) – від консервної тари та пошкоджених господарських виробів.

Критичним недоліком існуючої системи визначено відсутність роздільного збору, внаслідок чого 95% відходів потрапляють до контейнерів змішаного типу, що унеможлиблює їх подальшу переробку. Відсутність системи обліку та моніторингу не дозволяє відстежувати динаміку утворення відходів та оцінювати ефективність природоохоронних заходів. Низький рівень екологічної обізнаності персоналу та відсутність договорів з переробними підприємствами додатково ускладнюють ситуацію.

Другий ключовий елемент системи передбачає поетапне впровадження роздільного збору відходів на всіх ділянках закладу. Система розроблена з урахуванням специфіки різних функціональних зон та базується на міжнародних стандартах кольорового маркування контейнерів.

У номерному фонді, що налічує 166 номерів різних категорій, пропонується встановлення двосекційних кошів, які дозволяють гостям розділяти сухі відходи (папір, пластик, скло) та органічні відходи. Кожен контейнер повинен супроводжуватися інформаційними наліпками українською та англійською мовами з візуальними піктограмами для іноземних гостей. Це рішення є компромісом між екологічною ефективністю та зручністю для гостей, оскільки надмірне ускладнення системи може викликати негативну реакцію.

У ресторанах та барах система роздільного збору має дворівневу структуру. Для гостей організовуються зони з чітко маркованими контейнерами для основних фракцій відходів. На кухні впроваджується більш детальне сортування з виділенням п'яти основних категорій: харчові відходи для компостування, скло, пластик, папір/картон та залишкові змішані відходи. Така диференціація обумовлена значними обсягами відходів, що утворюються на кухні, та можливістю контролю з боку відповідального персоналу (Рябенка М., Мазуркевич І., Постова В., 2024).

Центральним елементом системи є створення спеціалізованої накопичувальної площадки площею 80-100 м² у господарській зоні підприємства. Площадка обладнується контейнерами великого об'єму (1100 літрів) для кожної фракції відходів, має асфальтоване покриття з системою водовідведення, захищена навісом від атмосферних опадів та обгороджена для обмеження доступу сторонніх осіб. Окремо передбачається встановлення компостера об'ємом 2-3 м³ для переробки органічних відходів безпосередньо на території комплексу.

Технологічним доповненням системи є впровадження цифрової платформи обліку відходів на базі хмарного рішення, що інтегрується з

системою управління готелем (PMS). Це дозволяє вести щоденний облік маси кожної фракції, автоматично формувати звітність, розраховувати питомі показники (кг на номеро-добу) та відстежувати динаміку для прийняття управлінських рішень (Влащенко Н. М., 2018).

Третій елемент системи зосереджений на зменшенні обсягів відходів у місцях їх утворення, що відповідає найвищому рівню ієрархії управління відходами згідно з європейською директивою. Розроблено диференційовані програми мінімізації для кожного типу відходів з конкретними цільовими показниками.

Для харчових відходів, що становлять найбільшу частку, встановлено амбітну ціль зменшення на 25%. Це досягається через впровадження системи FIFO (First In – First Out) для управління запасами продуктів, щоденний моніторинг залишків страв зі «шведського столу» з відповідним коригуванням закупівель, зменшення розміру порцій при збереженні можливості безкоштовної добавки, використання овочевих обрізків для приготування бульйонів та соусів. Додатково пропонується запровадження послуги «контейнер для залишків їжі» для гостей, які бажають забрати незавершені страви з собою. Компостування непридатних для споживання органічних відходів дозволить отримувати власний компост для озеленення території.

Для пластикових відходів встановлено цільовий показник зменшення на 40%, що є найбільш амбітним через високу частку одноразових виробів. Ключові заходи включають заміну пластикових пляшок для води в номерах на скляні багаторазові з можливістю наповнення, відмову від пластикових трубочок, мішалок та одноразового посуду, впровадження диспенсерів для рідких засобів гігієни замість міні-флаконів, використання біорозкладних пакетів для господарських потреб.

Зменшення паперових відходів на 30% передбачається досягти через перехід на електронний документообіг в адміністративних підрозділах, впровадження цифрових меню в ресторанах через QR-коди, відмову від

щоденного поповнення паперових серветок у номерах без запиту гостей, двосторонній друк всіх службових документів.

Окрему увагу приділено текстильним відходам через запровадження програми свідомого використання рушників із закликом до гостей повторно використовувати рушники, що не потребують прання. Це дозволить зменшити кількість прання на 20% з відповідною економією води, електроенергії та пральних засобів.

Четвертий елемент системи забезпечує ефективну взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами – переробними підприємствами, комунальними службами та іншими організаціями.

Для паперу і картону передбачається співпраця з ТОВ «Тернопільський папір» з періодичністю вивезення двічі на місяць. При накопиченні обсягів від 500 кг вивезення здійснюється безкоштовно.

Пластикові відходи передбачається передавати ТОВ «ЕкоПласт Україна» (м. Чернівці), що спеціалізується на переробці PET, HDPE та PP пластику. Вивезення здійснюється раз на місяць за умови попереднього сортування за типами пластику. Скляні відходи збираються роздільно за кольорами та передаються локальним пунктам прийому вторсировини щомісячно.

Харчові відходи мають подвійне спрямування: частина компостується безпосередньо на території готелю, інша частина може передаватися місцевим фермерським господарствам для годівлі тварин. Перспективним напрямом є налагодження співпраці з біогазовими установками для енергетичного використання органіки.

Залишкові змішані відходи, обсяг яких очікується зменшити на 50-60%, вивозяться комунальним підприємством тричі на тиждень замість щоденного вивезення, що дозволяє оптимізувати витрати на послуги поводження з відходами.

Внутрішня логістика передбачає чіткий графік збору відходів від персоналу поверхів двічі на добу (ранкова та вечірня зміна), транспортування до накопичувальної площадки спеціалізованими візками, попередню підготовку

матеріалів (пресування картону, ущільнення пластику) для оптимізації використання об'єму контейнерів.

П'ятий елемент системи забезпечує людський фактор успішного впровадження через комплексні програми навчання персоналу та інформування гостей. Розроблено диференційовані навчальні програми для чотирьох цільових груп персоналу загальною чисельністю 148 особи.

Управлінський персонал (20 осіб) проходить восьмигодинний семінар з екологічними експертами, що охоплює законодавчі аспекти поводження з відходами, економіку управління відходами, міжнародні стандарти (ISO 14001, Green Key) та кращі практики готельної індустрії. Ця група відповідає за стратегічні рішення та мотивацію підлеглих.

Покоївки та прибиральниці (52 осіб) отримують чотиригодинний практичний тренінг безпосередньо на робочих місцях, де вивчають правила сортування різних типів відходів, роботу з новими контейнерами, техніку безпеки при поводженні з відходами. Ця категорія є ключовою для збору відходів з номерного фонду.

Працівники кухні (30 осіб) проходять шестигодинну програму, що включає майстер-класи від шеф-кухаря з мінімізації харчових відходів, організацію роздільного збору в умовах кухні, правила підготовки відходів для компостування. Враховується специфіка роботи в умовах високої інтенсивності виробництва.

Обслуговуючий персонал (46 особи) навчається протягом трьох годин комунікації з гостями щодо екологічних ініціатив готелю, правилам надання відповідей на типові запитання, способам мотивації гостей до участі в програмах.

Система мотивації персоналу включає матеріальні бонуси за дотримання екологічних стандартів, конкурс «Зелений працівник місяця» з нагородженням, розміщення інформаційних матеріалів на робочих місцях для постійного нагадування про важливість роздільного збору.

Інформування гостей здійснюється через багатоканальну систему комунікації. До заїзду гості ознайомлюються з екологічною політикою готелю на веб-сайті та можуть обрати опцію «Еко-номер» при бронюванні. При заселенні адміністратор надає коротку інформацію та інформаційну листівку трьома мовами (українською, англійською, польською). Під час перебування гості отримують підтримку через наліпки-інструкції на кошах, інфографіку в громадських зонах, інформацію в ліфтах та коридорах.

Програма лояльності передбачає нарахування бонусних балів гостям, які активно беруть участь в екологічних ініціативах готелю. Збір зворотного зв'язку через анкети дозволяє оцінити ефективність комунікації та вносити корективи. Очікується досягнення рівня залучення гостей 70-80% з відповідним підвищенням лояльності екологічно свідомих туристів та покращенням репутації готелю на ринку.

Ефективність запропонованої системи забезпечується синергією всіх п'яти компонентів. Аналітична компонента надає об'єктивну базу для прийняття рішень, організаційно-технологічна створює інфраструктуру для реалізації, превентивна зменшує навантаження на систему, логістична забезпечує зв'язок із зовнішнім середовищем, освітня гарантує залучення всіх учасників процесу.

Система розрахована на поетапне впровадження протягом 6-8 місяців з поступовим нарощуванням показників роздільного збору. Очікується досягнення рівня 65-70% роздільно зібраних відходів наприкінці першого року експлуатації системи, що відповідає кращим практикам європейських готелів категорії 4 зірки. Система передбачає механізми постійного моніторингу, аналізу результатів та внесення корективів для досягнення максимальної ефективності.

3.2. Обґрунтування проєктного рішення з впровадження цифрової платформи обліку відходів

Сучасна готельна індустрія перебуває на етапі активної трансформації, що зумовлена зростаючими вимогами до екологічної відповідальності бізнесу, посиленням законодавчого регулювання у сфері поводження з відходами та підвищенням екологічної свідомості споживачів готельних послуг. «ТГК «Дністер», як один із провідних чотиризіркових готелів Львова, щорічно обслуговує понад 50 тисяч гостей, проводить численні міжнародні конференції та заходи, що генерує значні обсяги відходів різних категорій. За попередніми оцінками харчові відходи складають 40-45% від загального обсягу всіх відходів готелю, що еквівалентно приблизно 450-550 кг щомісяця або 5,4-6,6 тонн щороку.

Відсутність системного підходу до управління харчовими відходами призводить до:

- економічних втрат – кожен кілограм викинутої їжі представляє собою не лише вартість самого продукту, але й витрати на його закупівлю, транспортування, зберігання, приготування, подачу та утилізацію. За експертними оцінками, економічні втрати готелю від харчових відходів можуть сягати 250-350 тисяч гривень щороку;

- екологічного впливу – харчові відходи на полігонах розкладаються анаеробним шляхом, виділяючи метан – парниковий газ, який у 25 разів потужніший за CO₂. Один кілограм харчових відходів генерує приблизно 2,5 кг еквівалента CO₂, що означає, що готель щороку відповідає за викиди близько 13-16 тонн CO₂ лише від харчових відходів;

- репутаційних ризиків – сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічну відповідальність бізнесу. Готелі, які не демонструють прогресивних підходів до мінімізації відходів, ризикують втратити значну частину цільової аудиторії та отримати негативні відгуки;

– невідповідності міжнародним стандартам – міжнародні готельні мережі та системи сертифікації (Green Key, EarthCheck, LEED) встановлюють жорсткі вимоги до управління харчовими відходами. Відсутність системного підходу може стати перешкодою для отримання престижних сертифікатів та участі у глобальних рейтингах.

Аналіз показує, що основними точками утворення харчових відходів у «ТГК «Дністер» є: ресторан (35-40% від харчових відходів); кухня (30-35%); конференц-зали (15-20%); обслуговування номерів (10-15%).

Як уже згадувалося вище, існуючі підходи до управління харчовими відходами в готелі «Дністер» базуються на традиційних методах, які мають суттєві обмеження:

– відсутність точного обліку, тобто харчові відходи зазвичай оцінюються «на око» або зважуються загальним обсягом без деталізації за типами страв, часом утворення, причинами викидання. Це робить неможливим виявлення конкретних проблемних зон та розробку цільових заходів;

– брак аналітики причин, що проявляється у тому, що не відстежуються причини утворення відходів: чи це надлишок приготованої їжі, недоїдання гостями, псування продуктів, неправильні прогнози закупівель, технологічні втрати при приготуванні. Без розуміння причин неможливо розробити ефективні стратегії мінімізації;

– відсутність зв'язку з операційними даними – дані про харчові відходи не корелюються з даними про завантаженість готелю, кількість гостей на сніданку, замовлення в ресторані, проведені заходи. Це не дозволяє виявити закономірності та оптимізувати процеси;

– неефективна комунікація між підрозділами – кухня не отримує зворотний зв'язок про те, які страви найчастіше залишаються недоїденими, менеджери закупівель не знають про реальні обсяги псування продуктів, керівництво не має повної картини для прийняття стратегічних рішень;

– відсутність інструментів прогнозування – планування закупівель та приготування їжі базується на досвіді та інтуїції шеф-кухаря, а не на

об'єктивних даних та прогнозних моделях, що призводить до систематичних помилок у ту чи іншу сторону.

Виходячи з цього, впровадження інтегрованої хмарної (SaaS) платформи з особливим фокусом на харчові відходи є стратегічно доцільним для «ТГК «Дністер» з огляду на його масштаб (ресторани, кейтеринг, конференц-обслуговування) та сучасні вимоги до сталого розвитку (ESG).

SaaS (Software as a Service) – це модель надання програмного забезпечення, при якій додаток розміщується у хмарі та надається користувачам через інтернет на основі підписки. На відміну від традиційного ПЗ, яке потрібно встановлювати на власних серверах та підтримувати власними силами, SaaS-рішення повністю обслуговується постачальником (Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М., 2020).

Ключові переваги SaaS-моделі для готелю «Дністер»:

- немає потреби у великих капіталовкладеннях на закупівлю серверного обладнання, ліцензій на ПЗ, найм ІТ-фахівців для розгортання системи. Готель оплачує лише щомісячну або щорічну підписку, що робить рішення доступним з фінансової точки зору;
- швидке впровадження – розгортання SaaS-платформи займає від кількох днів до тижня, на відміну від місяців, необхідних для розробки та впровадження власного рішення. Готель може починати користуватися системою практично одразу після підписання договору;
- всі оновлення відбуваються автоматично без участі персоналу готелю та без простоїв у роботі;
- система легко масштабується при зростанні потреб готелю. Якщо готель вирішить відкрити новий ресторан, розширити конференц-зони або відкрити філіал, достатньо просто додати нових користувачів та локацій у систему;
- доступність з будь-якого місця – SaaS-платформа доступна через веб-браузер з будь-якого пристрою з підключенням до інтернету. Керівництво готелю може переглядати звіти та аналітику навіть будучи поза офісом, а

персонал - вносити дані з планшетів або смартфонів безпосередньо на кухні чи в ресторані.

Витрати на впровадження інтегрованої SaaS-платформи складаються з кількох основних компонентів: плати за програмне забезпечення, початкового налаштування, придбання обладнання, навчання персоналу та подальшої підтримки (табл. 3.1). Кожен з цих елементів формує загальну інвестицію, яка є відносно невисокою у порівнянні з потенційною річною економією та довгостроковими вигодами.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження інтегрованої SaaS-платформи з фокусом на управління харчовими відходами в «ТГК «Дністер»

Категорія витрат	Опис	Орієнтовна сума, грн
Ліцензія SaaS-платформи	Модуль обліку та аналітики харчових відходів, інтеграції, мобільний додаток	25 000 – 40 000 / рік
Впровадження та налаштування	Підключення до POS, складського та фінансового обліку, початкове налаштування процесів	15 000 – 20 000 / одноразово
Навчання персоналу	Тренінги для кухні, менеджерів, бухгалтерії (онлайн/офлайн)	5 000 – 8 000 / одноразово
Обладнання	Ваги для обліку відходів, планшет для точки фіксації, сенсорні мітки	12 000 – 18 000 / одноразово
Технічна підтримка та оновлення	Щомісячний супровід, гарантія роботи інтеграцій, оновлення функціоналу	8 000 – 12 000 / рік
Моніторинг показників та аудит	Щоквартальний аудит показників харчових відходів консультантами	10 000 – 15 000 / рік
Комунікація та візуальні матеріали	Інфографіка для персоналу, постери «Zero Food Waste», QR-коди	2 000 – 4 000 (одноразово)
<i>Підсумок витрат:</i>		
Одноразові витрати		34 000 – 50 000
Щорічні операційні витрати		43 000 – 67 000 / рік

Пряма економія від зменшення харчових відходів у готелі «Дністер» є суттєвим економічним аргументом на користь впровадження інтегрованої SaaS-платформи.

Очікувана щорічна економія від скорочення харчових відходів розраховується за формулою:

$$\text{Щорічна економія (грн)} = \text{Річний обсяг відходів (кг)} \times \text{Собівартість (грн/кг)} \times \text{Відсоток скорочення}$$

З урахуванням щомісячного обсягу харчових відходів, що становить приблизно 500 кг або у річному вимірі близько 6 000 кг, за середньої собівартості харчових відходів на рівні 45 грн за кілограм (із урахуванням вартості закупівлі продуктів, енергоресурсів на приготування та витрат на подачу страв), загальна річна сума втрат становить близько 270 000 грн.

Після впровадження платформи очікується поступове скорочення обсягів харчових відходів.

Міжнародна практика впровадження систем моніторингу харчових відходів показує:

- типове скорочення в перший рік становить 18-25%;
- подальший ефект після глибшої аналітики: 25-35%;
- максимальний стійкий рівень: 40%+ (у ресторанах і готелях із шведським столом).

Наші оцінки є консервативними, тому використовуються рівні 20%, 25% та 30%.

Відтак, у перший рік, відповідно до консервативної оцінки, можливе зменшення відходів на 20%, що еквівалентно приблизно 1 200 кг на рік та економії у розмірі 54 000 грн (45 грн x 1200 кг). Це демонструє безпосередній фінансовий ефект навіть на початковому етапі цифрової оптимізації процесів.

У другий рік роботи системи, коли персонал повністю адаптується до рекомендацій платформи, очікується скорочення харчових відходів на 25%. Це дозволить зменшити їхній річний обсяг на 1 500 кг і досягти економії близько 67 500 грн (45 грн x 1500 кг). Такий результат стає можливим завдяки більш точному плануванню закупівель, корекції меню та оптимізації виробничих процесів на кухні.

Починаючи з третього року, за умови стабільної роботи та постійного вдосконалення процедур, прогнозується зменшення харчових відходів на 30%. Це відповідає 1 800 кг на рік та потенційній річній економії у 81 000 грн (45 грн x 1800 кг). Досягнення такого рівня ефективності є реалістичним, зважаючи на міжнародний досвід: готелі, що застосовують спеціалізовані системи управління харчовими відходами, фіксують зменшення втрат у межах 20-40%.

Графік (рис. 3.2) наочно показує, як зростає щорічна економія готелю «Дністер» у результаті поступового скорочення харчових відходів протягом трьох років.

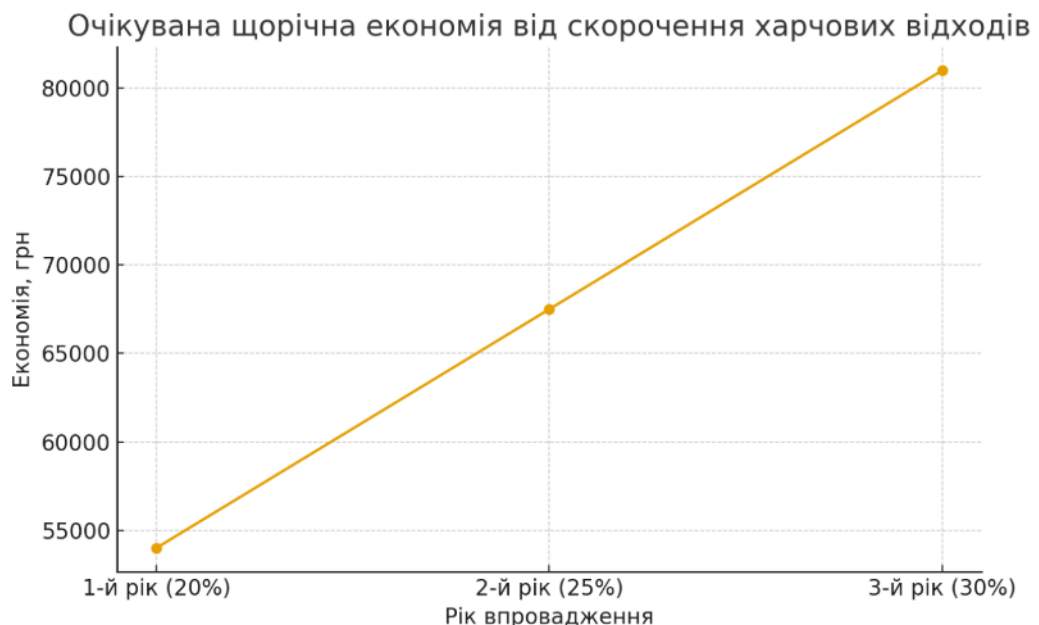


Рис. 3.2. Економія готелю «Дністер» у результаті поступового скорочення харчових відходів протягом трьох років

Оптимізація закупівель є одним із ключових ефектів впровадження інтегрованої SaaS-платформи. Завдяки точному прогнозуванню попиту готель отримує можливість значно зменшити обсяги надлишкових закупівель продуктів, що забезпечує економію на рівні 8-12% річного бюджету закупівель. Крім того, значно скорочується псування продуктів унаслідок закінчення терміну придатності, що дає додаткову економію у межах 15 000-20 000 грн на рік. Покращений контроль за обсягами замовлень також дозволяє ефективніше взаємодіяти з постачальниками та отримувати оптові знижки, що забезпечує ще 3-5% економії. У підсумку консервативна оцінка загального фінансового ефекту становить близько 35 000 грн на рік.

Підвищення ефективності праці персоналу також є важливим економічним аргументом. Автоматизація процесів обліку, аналітики, звітності та планування дозволяє звільнити значний обсяг робочого часу співробітників. Менеджер закупівель економить 4-5 годин щотижня на формуванні замовлень, шеф-кухар – 2-3 години на аналізі витрат та меню, а бухгалтерія – 3-4 години на місяць завдяки формуванню автоматичних звітів. У грошовому еквіваленті це відповідає економії робочого часу приблизно 25 000 грн на рік.

Важливим компонентом економії є зниження витрат на утилізацію харчових відходів. За поточного обсягу витрати на їх вивезення становлять близько 45 000 грн на рік. Зменшення кількості харчових відходів на 25% забезпечить економію приблизно 11 000 грн щороку, що додатково посилює загальний фінансовий ефект впровадження системи.

Окрім прямих економічних вигод, SaaS-платформа створює значні непрямі переваги. Однією з ключових є покращення іміджу готелю та його привабливості для гостей. Сучасні туристи надають великого значення сталості. Демонстрація реальних результатів зі скорочення харчових відходів може підвищити кількість бронювань на 2-3%, збільшити кількість позитивних відгуків та привабити корпоративних клієнтів із суворими ESG-вимогами. У грошовому вимірі це може приносити додатковий дохід у розмірі 80 000-120 000 грн на рік.

Ще одна стратегічна перевага – можливість отримання престижних міжнародних еко-сертифікацій, таких як Green Key, EU Ecolabel, EarthCheck чи LEED. Наявність сертифіката відкриває доступ до нових ринків, корпоративних контрактів, міжнародних систем бронювання з екологічними фільтрами та туристичних продуктів, орієнтованих на сталий туризм. Крім того, це створює передумови для підвищення тарифів на 5-8% для сегмента гостей, які обирають екологічно свідомі готелі.

Підсумовуючи, можна зазначити, що впровадження інтегрованої SaaS-платформи для управління харчовими відходами в готелі «Дністер» є економічно, організаційно та стратегічно обґрунтованим рішенням. Проведені розрахунки доводять, що вже в перший рік використання система забезпечує суттєве скорочення харчових відходів – близько 20%, що еквівалентно економії 54 тис. грн. Подальша оптимізація процесів у другий та третій роки підвищує цей показник до 25-30%, збільшуючи річну економію до 67,5-81 тис. грн.

Окрім прямої економії, платформа створює значний додатковий ефект: оптимізація закупівель дозволяє заощадити ще близько 35 тис. грн на рік, автоматизація процесів вивільняє робочий час на суму до 25 тис. грн, а скорочення витрат на утилізацію забезпечує додаткову економію приблизно 11 тис. грн. Сукупний фінансовий ефект формує вагомі передумови для швидкої окупності, оскільки щорічна економія суттєво перевищує операційні витрати на платформу.

Важливо й те, що впровадження такої системи підсилює екологічну відповідальність готелю, підвищує його конкурентоспроможність, сприяє покращенню репутації та відкриває доступ до міжнародних еко-сертифікацій. Це створює додаткові можливості для збільшення кількості гостей, розширення співпраці з корпоративними клієнтами та підвищення тарифів для екоорієнтованого сегмента споживачів.

Отже, впровадження SaaS-платформи для моніторингу та скорочення харчових відходів є доцільним, економічно ефективним та стратегічно

важливим кроком, який забезпечує комплексне підвищення ефективності роботи готелю «Дністер» та його сталого розвитку.

3.3. Соціально-екологічні результати впровадження системи управління відходами в готельно-ресторанному бізнесі та рекомендації щодо її вдосконалення

Впровадження системи управління відходами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є не лише відповіддю на зростаючі екологічні виклики сучасності, але й стратегічним кроком до забезпечення сталого розвитку індустрії гостинності та громадського харчування (Корнелюк О., Левицький С., 2023). Ефективна система управління відходами генерує широкий спектр позитивних результатів, які можна класифікувати за трьома основними напрямками: екологічним, соціальним та економічним (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Вигоди від впровадження системи управління відходами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

1. Екологічні результати впровадження системи управління відходами. Екологічний вплив системи управління відходами проявляється через низку вимірних показників, які безпосередньо впливають на стан довкілля. Найбільш значущим результатом є суттєве зменшення обсягу відходів, що потрапляють на полігони та сміттєзвалища. Дослідження практики провідних готельно-ресторанних мереж свідчать, що впровадження комплексної системи управління відходами дозволяє скоротити загальний обсяг відходів на 30-50% порівняно з початковими показниками. Це досягається шляхом реалізації програм сортування, компостування органічних відходів та ініціатив з повторного використання матеріалів. Особливо актуальним це є для ресторанів, де харчові відходи становлять від 50 до 70% загального обсягу сміття.

Важливим екологічним ефектом є зниження викидів парникових газів, що відбувається за рахунок правильної утилізації та переробки відходів. Компостування органічних відходів, які у великих обсягах утворюються на кухнях ресторанів та готелів, замість їх вивезення на звалища значно зменшує викиди метану – газу, чий потенціал глобального потепління у 25 разів перевищує показники вуглекислого газу. Водночас, переробка вторинних матеріалів, таких як скло від пляшок, картон від упаковки продуктів, пластик та алюміній, вимагає значно менше енергії порівняно з виробництвом нових, що також сприяє скороченню вуглецевого сліду підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Система управління відходами безпосередньо впливає на збереження природних ресурсів. Переробка паперу, пластику, скла та металу дозволяє зменшити обсяги видобутку сировини та її первинної переробки. Програми повторного використання текстильних виробів (столової білизни в ресторанах, постільної білизни та рушників у готелях) та меблів продовжують життєвий цикл матеріалів, відтерміновуючи момент їх перетворення на відходи. Крім того, зменшення кількості відходів на звалищах запобігає забрудненню

ґрунтових вод токсичними речовинами та фільтратами, що є критично важливим для захисту водних ресурсів регіону, де функціонує підприємство.

2. Соціальні результати впровадження системи. Поряд з екологічними перевагами, система управління відходами генерує значущі соціальні ефекти, які формують культуру відповідального споживання та посилюють соціальну роль готельного підприємства. Передусім, впровадження таких систем сприяє підвищенню екологічної свідомості як серед персоналу, так і серед гостей готелю. Регулярні тренінги для співробітників, інформаційні матеріали в номерах та громадських зонах формують екологічну культуру, яка виходить за межі робочого місця та поширюється на повсякденне життя (Світлинець О. В., Горішевський П. А., Халілова-Чуваєва Ю. О., 2024).

Ефективна система управління відходами стає важливим фактором покращення репутації та іміджу підприємства готельно-ресторанного бізнесу. В умовах зростання сегменту екологічно свідомих споживачів, які готові платити більше за послуги закладів зі сталими практиками, наявність сертифікованої системи управління відходами перетворюється на суттєву конкурентну перевагу. Це підтверджується численними дослідженнями споживчих переваг, згідно з якими близько 70% мандрівників враховують екологічні практики при виборі готелю, а понад 60% відвідувачів ресторанів позитивно оцінюють заклади з екологічними ініціативами.

Соціальна відповідальність підприємства готельно-ресторанного бізнесу реалізується через програми пожертвування невикористаних продуктів харчування благодійним організаціям, що допомагає боротися з продовольчою небезпекою в місцевій спільноті. Це особливо актуально для ресторанів, які щодня мають залишки якісних придатних до споживання страв. Водночас, співпраця з місцевими переробними підприємствами та організаціями створює додаткові робочі місця та підтримує розвиток місцевої економіки. Такі партнерства формують позитивні зв'язки між закладом та громадою, посилюючи соціальну інтеграцію підприємства.

3. Економічні вигоди системи управління відходами. Попри те, що економічні результати не є основним фокусом соціально-екологічного аналізу, вони заслуговують на окрему увагу, оскільки забезпечують фінансову стійкість екологічних ініціатив. Найбільш очевидною економічною вигодою є зниження операційних витрат через скорочення обсягу відходів. Зменшення кількості сміття призводить до зниження витрат на його вивезення та утилізацію, що для середніх та великих підприємств готельно-ресторанного бізнесу може становити економію від 20 до 30% у цій статті витрат. Особливо відчутною ця економія є для ресторанів з високою відвідуваністю та великими обсягами харчових відходів.

Додатковим джерелом доходу стає реалізація вторинної сировини. Відсортовані та підготовлені до переробки матеріали – папір, картон, метал, пластик – можуть бути продані переробним підприємствам, генеруючи додатковий прибуток. Хоча ці суми можуть здаватися незначними в масштабах готельного бізнесу, вони демонструють принципову можливість трансформації витратної статті в джерело доходу.

Важливо відзначити, що програми скорочення відходів часто корелюють з більш ефективним використанням ресурсів загалом. Зменшення харчових відходів передбачає оптимізацію закупівель та використання продуктів, що призводить до економії на продовольчих витратах. Впровадження систем моніторингу споживання води та енергії в контексті управління відходами часто виявляє додаткові можливості для оптимізації ресурсокористування. Для ресторанів це може означати зменшення втрат продуктів на 15-25%, що безпосередньо впливає на собівартість страв та загальну рентабельність закладу.

Попри численні переваги, впровадження та функціонування систем управління відходами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу стикається з низкою викликів. До основних обмежень належать високі початкові інвестиційні витрати на обладнання та інфраструктуру (особливо для невеликих ресторанів та готелів), необхідність постійного навчання персоналу з

високою плинністю кадрів (що є типовим для індустрії гостинності), обмежена інфраструктура переробки в деяких регіонах та складність залучення гостей і відвідувачів до участі в екологічних програмах. Ці виклики вимагають системного підходу до вдосконалення існуючих практик управління відходами.

На основі аналізу соціально-екологічних результатів та виявлених обмежень можна сформулювати комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи управління відходами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Ці рекомендації охоплюють організаційні, технологічні та управлінські аспекти і спрямовані на максимізацію позитивного впливу системи як для готельних комплексів, так і для ресторанів різних форматів (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Напрями вдосконалення системи управління відходами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Фундаментом для вдосконалення системи має стати регулярний детальний аналіз складу та обсягу відходів у всіх підрозділах підприємства. Комплексний аудит відходів передбачає не лише кількісну оцінку утворених відходів, але й якісний аналіз їх структури, визначення пікових періодів

утворення, ідентифікацію основних джерел у різних зонах (кухня ресторану, готельні номери, зони обслуговування, адміністративні приміщення, банкетні зали). Такий аналіз дозволяє виявити пріоритетні напрямки для втручання та об'єктивно оцінити ефективність впроваджених заходів. Для ресторанів особливо важливо проаналізувати харчові відходи за категоріями: підготовча обробка продуктів, приготування страв, залишки на тарілках гостей. Рекомендується проводити базовий аудит щоквартально, а детальний – щонайменше раз на рік.

Прогресивним підходом до управління відходами є впровадження філософії «нуль відходів» (Zero Waste), яка передбачає максимальне скорочення відходів через переробку, повторне використання та компостування. Ця стратегія вимагає встановлення амбітних, але досяжних цілей – наприклад, досягнення показника відведення 80-90% усіх відходів від полігонів протягом визначеного періоду. Реалізація стратегії «нуль відходів» потребує перегляду всіх бізнес-процесів через призму мінімізації відходів: від закупівель та зберігання до споживання та утилізації.

Ефективне управління відходами в сучасних умовах неможливе без використання цифрових технологій. Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу обсягів відходів, відстеження показників переробки та аналізу ефективності програм дозволяє приймати рішення на основі достовірних даних. Цифрові системи можуть інтегруватися з іншими готельними системами управління, забезпечуючи комплексний підхід до оптимізації операційної діяльності. Автоматизований збір даних також значно спрощує підготовку звітності для екологічних сертифікацій та регуляторних органів.

Враховуючи, що органічні відходи становлять 40-50% загального обсягу відходів готелю та 50-70% у ресторані, розширення та оптимізація програми компостування має стати пріоритетним напрямком. Підприємства можуть впроваджувати власні системи компостування на території (для великих готельних комплексів з власними садами) або налагоджувати партнерство з

муніципальними програмами чи приватними компаніями. Ресторани можуть використовувати компактні системи для компостування залишків овочів та фруктів. Отриманий компост може використовуватися для озеленення території, передаватися місцевим фермерським господарствам (що може стати основою для партнерства «від ферми до столу») або громадським садам, що додатково зміцнює зв'язки з місцевою спільнотою.

Значна частина відходів готелю генерується через упаковку продуктів та матеріалів від постачальників. Тому стратегічним напрямком є розвиток партнерських відносин з постачальниками, які використовують мінімальну або багаторазову упаковку. Готелям рекомендується розробити закупівельну політику, що віддає перевагу продуктам у великій упаковці замість індивідуальних порцій, постачальникам з програмами зворотної логістики упаковки, та товарам з переробленої або біорозкладної упаковки. Така політика не лише зменшує відходи, але й стимулює постачальників до екологічних практик.

Успіх системи управління відходами значною мірою залежить від участі гостей. Для підвищення їхньої залученості рекомендується встановити чіткі та зрозумілі інструкції щодо сортування відходів безпосередньо в номерах, використовуючи візуальні посібники та багатомовні матеріали. Ефективним інструментом є запровадження системи заохочення для гостей, які активно беруть участь у екологічних програмах – бонусні бали, знижки на додаткові послуги або внески у природоохоронні проекти від імені гостя.

Готелям також доцільно пропонувати багаторазові пляшки для води в номерах замість одноразових пластикових, надавати можливість відмовитися від щоденної заміни рушників та постільної білизни через картки вибору, розміщені в номерах. Ці заходи не лише зменшують відходи, але й формують екологічну свідомість гостей, яку вони можуть перенести у власне повсякденне життя.

Персонал є ключовим елементом успішного функціонування системи управління відходами, тому його систематичне навчання має розглядатися як

інвестиція, а не витрата. Рекомендується проводити обов'язкове первинне навчання для всіх нових співробітників, незалежно від їхньої посади, регулярні освіжувальні тренінги для існуючого персоналу та спеціалізовані програми для відповідальних осіб у кожному відділі. Навчальні програми мають охоплювати не лише технічні аспекти сортування та утилізації відходів, але й пояснювати важливість екологічних ініціатив для готелю, суспільства та планети загалом, формуючи внутрішню мотивацію працівників.

Оскільки харчові відходи становлять найбільшу частку відходів готельного підприємства, інновації в цій сфері мають особливе значення. Рекомендується впровадити системи планування меню на основі прогнозів попиту з використанням історичних даних та аналітики, використовувати технології точного вимірювання порцій для зменшення залишків на тарілках, створити «креативне меню» з використанням якісних залишків продуктів (наприклад, суп з овочевих обрізків, крем-суп з «некондиційних» овочів).

Важливим напрямом є налагодження систематичної співпраці з місцевими благодійними організаціями для передачі надлишків їжі, що залишається придатною для споживання. Це вимагає розробки чітких протоколів безпеки харчових продуктів та логістики передачі, але забезпечує значний соціальний ефект.

Системний перехід від одноразових до багаторазових предметів може суттєво зменшити обсяг відходів. Це включає заміну одноразового посуду в зонах обслуговування персоналу на багаторазовий, використання тканинних серветок замість паперових в ресторанах, встановлення диспенсерів з рідким милом, шампунем та гелем для душу в номерах замість міні-флаконів, надання багаторазових сумок для гостей замість пластикових пакетів. Хоча початкові інвестиції в багаторазові альтернативи можуть бути вищими, довгострокові економічні та екологічні переваги значно переважають ці витрати.

Для підтвердження екологічних зусиль та підвищення довіри стейкхолдерів рекомендується отримати визнані екологічні сертифікації, такі як Green Key, LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), ISO 14001

(система екологічного менеджменту) або національні екологічні маркування. Ці сертифікації забезпечують незалежну верифікацію екологічних практик та надають готелю маркетингові переваги.

Не менш важливою є регулярна публікація звітів про сталий розвиток з конкретними вимірними показниками: обсяг відходів, показники переробки, зменшення викидів парникових газів, економія ресурсів. Прозорість звітності демонструє серйозність екологічних зобов'язань та дозволяє гостям та іншим зацікавленим сторонам оцінити реальний вплив готелю.

Слід пам'ятати, що готель не існує в ізоляції від місцевої спільноти, тому рекомендується активно залучати її до екологічних ініціатив. Це може включати організацію освітніх заходів та екскурсій для місцевих шкіл, щоб ознайомити учнів з практиками управління відходами, участь у місцевих екологічних ініціативах та днях прибирання, підтримку місцевих переробних підприємств та стартапів у сфері циркулярної економіки, проведення воркшопів для інших підприємств індустрії гостинності щодо обміну досвідом. Такі ініціативи не лише покращують репутацію готелю, але й сприяють формуванню екологічної культури в регіоні.

Технологічне оснащення значно підвищує ефективність системи управління відходами. Рекомендується розглянути можливість придбання подрібнювачів харчових відходів для кухонь, що спрощує їх подальше компостування, пресів для пластику, картону та алюмінієвих банок, що зменшує об'єм відходів та спрощує транспортування, систем вакуумного пакування для продовження терміну зберігання продуктів та зменшення псування, сучасних сортувальних станцій з чітким маркуванням для різних типів відходів. Хоча такі інвестиції вимагають значних початкових витрат, вони окупляються через підвищення ефективності, зменшення витрат на утилізацію та покращення якості вторинної сировини.

Важливо підкреслити, що ефективна система управління відходами не є статичною конструкцією, а вимагає постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення. Готелі, які розглядають управління відходами не як додаткове

навантаження, а як невід'ємну частину операційної стратегії та корпоративної культури, отримують найбільші конкурентні переваги та вносять найбільший внесок у сталий розвиток індустрії гостинності. В умовах зростання екологічної свідомості споживачів та посилення екологічного регулювання, інвестиції в систему управління відходами стають не лише етичним імперативом, але й стратегічною необхідністю для довгострокового успіху готельного бізнесу.

Висновок до розділу 3

1. Встановлено, що існуюча система управління відходами в ПрАТ «ТГК «Дністер» характеризується високою часткою харчових відходів, відсутністю повноцінного роздільного збору та недостатнім рівнем обліку й моніторингу, що призводить до підвищених екологічних та економічних втрат.

2. Виявлено ключові проблемні зони утворення відходів у готельно-ресторанному комплексі (номерний фонд, кухня, ресторан, конференц-зони), а також основні фактори неефективності, зокрема формат «шведського столу», використання одноразових матеріалів і низьку екологічну обізнаність персоналу та гостей.

3. Розроблено комплексну систему організаційно-технічних заходів оптимізації управління відходами, що охоплює впровадження роздільного збору, мінімізацію утворення відходів, удосконалення внутрішньої логістики, взаємодію з переробними підприємствами та цифровий облік на основі SaaS-платформи.

4. Запропоновано проєктне рішення з упровадження інтегрованої цифрової платформи обліку харчових відходів, яке забезпечує аналітичну підтримку управлінських рішень, оптимізацію закупівель і виробничих процесів, а також створює передумови для досягнення міжнародних екологічних стандартів. Обґрунтовано, що впровадження SaaS-платформи для моніторингу та скорочення харчових відходів є доцільним, економічно

ефективним та стратегічно важливим кроком, який забезпечує комплексне підвищення ефективності роботи готелю «Дністер» та його сталого розвитку.

5. Сформульовано рекомендації з удосконалення системи управління відходами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, що включає: проведення комплексного аудиту відходів; впровадження стратегії «нуль відходів»; цифровізацію системи управління; розширення програми компостування органічних відходів; систематичне навчання персоналу; оптимізацію партнерських відносин з постачальниками; активізацію залучення гостей до програм управління відходами; інновації в управлінні харчовими відходами; перехід на багаторазові альтернативи; сертифікацію та прозору звітність; активне залучення місцевої спільноти; інвестиції в сучасне обладнання.

РОЗДІЛ 4.

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Професійні ризики при поводженні з різними видами відходів у готельно-ресторанному закладі

Поводження з відходами у готельно-ресторанному бізнесі супроводжується широким спектром професійних ризиків, які можуть негативно впливати на здоров'я та безпеку персоналу.

Найбільш поширеними є ризики при роботі з харчовими відходами. Органічні залишки їжі швидко псуються і стають середовищем для розмноження патогенних мікроорганізмів, таких як сальмонела, кишкова паличка та стафілокок. Персонал може зазнати зараження при безпосередньому контакті з відходами, особливо при відсутності захисних рукавичок. Крім того, харчові відходи виділяють неприємні запахи та токсичні гази, зокрема аміак і сірководень, що може призвести до респіраторних проблем та алергічних реакцій.

Не менш небезпечними є травматичні ризики при поводженні зі склом та металевими відходами. Розбитий посуд, пляшки та консервні банки можуть спричинити серйозні порізи та проколи, особливо коли працівники сортують відходи вручну без належного захисту. Такі травми небезпечні не лише самі по собі, а й ризиком інфікування через забруднені предмети.

При роботі з пластиковими та паперовими відходами виникають інші види ризиків. Пластик може виділяти шкідливі леткі сполуки, а його мікрочастинки при подрібненні потрапляють у дихальні шляхи працівників. Папір та картон створюють запиленість повітря, що особливо небезпечно для людей з респіраторними захворюваннями. До того ж, вологий папір стає середовищем для розвитку цвілі та грибків.

Окрему категорію становлять небезпечні відходи, до яких належать залишки миючих засобів, люмінесцентні лампи, батарейки та хімікати. Контакт з цими речовинами може викликати хімічні опіки, подразнення шкіри та слизових оболонок, а у разі тривалого впливу – серйозні отруєння. Жирові відходи з кухні створюють ковзкі поверхні, що підвищує ризик падінь та травм, а також можуть самозайматися при неправильному зберіганні.

Значні ризики пов'язані з використанням обладнання для переробки відходів. Подрібнювачі, преси для картону та компактори мають рухомі частини, які можуть травмувати працівників при недотриманні правил безпеки. Електричне обладнання створює додатковий ризик ураження струмом, особливо в умовах підвищеної вологості, характерної для приміщень зберігання відходів.

Транспортування та зберігання відходів супроводжується фізичними навантаженнями на опорно-руховий апарат персоналу. Підйом та переміщення важких контейнерів, незручні пози при роботі можуть призвести до хронічних захворювань хребта та суглобів. Особливо це стосується працівників, які систематично виконують такі операції без використання механізованих засобів.

Не слід забувати про психологічні аспекти роботи з відходами. Постійний контакт з неприємними запахами, сортування сміття та усвідомлення непрестижності такої роботи можуть викликати стрес та зниження мотивації персоналу, що опосередковано впливає на дотримання правил безпеки.

Для мінімізації цих ризиків необхідний комплексний підхід, що включає забезпечення персоналу якісними засобами індивідуального захисту, проведення регулярних інструктажів з охорони праці, впровадження сучасного обладнання з автоматизованими системами безпеки, організацію належної вентиляції приміщень та систематичний контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм. Лише за таких умов можна забезпечити безпечні умови праці для персоналу готельно-ресторанних закладів при впровадженні системи управління відходами.

4.2. Заходи безпеки при утилізації та переробці відходів

Утилізація та переробка відходів є критично важливою екологічною та господарською діяльністю, що потребує дотримання суворих вимог безпеки для захисту здоров'я працівників, населення та навколишнього середовища. Невиконання цих вимог може призвести до серйозних аварій, отруєнь, забруднення довкілля та значних економічних збитків.

Перш за все, необхідно провести правильну класифікацію відходів за ступенем їх небезпечності. Відходи поділяються на чотири класи небезпеки:

I клас – надзвичайно небезпечні (ртуть, свинець, синтетичні масла);

II клас – високонебезпечні (кислоти, луги, нафтопродукти);

III клас – помірно небезпечні (мастила, фарби);

IV клас – малонебезпечні (будівельне сміття, папір).

Для кожного класу передбачені специфічні вимоги щодо поводження, зберігання, транспортування та утилізації. На кожен вид відходів складається паспорт, що містить інформацію про склад, властивості, джерело утворення та рекомендовані методи утилізації.

Персонал, який працює з відходами, повинен пройти спеціальне навчання, первинний та періодичний інструктажі з техніки безпеки. Працівники мають знати фізичні та хімічні властивості відходів, з якими працюють, потенційні ризики для здоров'я, можливі аварійні ситуації та способи захисту. Програма навчання включає вивчення нормативної документації, практичні заняття з використання засобів захисту, дії в екстрених ситуаціях та надання першої допомоги.

Медичні огляди персоналу проводяться регулярно – при прийомі на роботу, періодично (раз на рік або частіше) та при звільненні. Працівники, які мають протипоказання за станом здоров'я, не допускаються до роботи з небезпечними відходами.

Обов'язковим є використання засобів індивідуального захисту відповідно до типу відходів. Для роботи з токсичними речовинами використовуються респіратори або протигази з відповідними фільтрами, герметичні захисні костюми з кислото- та лугостійких матеріалів, гумові рукавички з посиленням захистом, спеціальне взуття. При роботі з радіоактивними відходами застосовуються свинцеві фартухи, екрани та дозиметри для контролю опромінення.

Колективні засоби захисту включають системи загальнообмінної та місцевої витяжної вентиляції, що забезпечують видалення шкідливих газів і пилу з робочої зони. Встановлюються душові кабінки та умивальники для екстреної санітарної обробки, пункти надання першої допомоги з необхідними медикаментами та обладнанням.

Технологічний процес переробки повинен бути організований таким чином, щоб максимально автоматизувати операції та мінімізувати прямий контакт працівників з небезпечними речовинами. Використовується спеціалізоване обладнання – подрібнювачі, пресувальники, сепаратори, печі для спалювання, установки піролізу та плазмової газифікації.

Роздільне збирання відходів є принципово важливим для запобігання небезпечним хімічним реакціям між різними типами матеріалів. Для цього використовуються контейнери та ємності з різним маркуванням та кольоровою ідентифікацією. Контейнери для небезпечних відходів виготовляються з міцних, корозійностійких матеріалів, мають герметичні кришки та систему запобігання перекидання.

Приміщення для зберігання та переробки відходів обладнуються відповідно до санітарних норм та правил пожежної безпеки. Підлога повинна мати водонепроникне покриття з піддонами для збору можливих розливів. Стіни та стеля обробляються вогнестійкими матеріалами. Обов'язковою є наявність природного або штучного освітлення, аварійного освітлення для евакуації.

Системи вентиляції проектується з урахуванням характеру відходів та можливих шкідливих виділень. Повітря, що видаляється з приміщень, проходить очищення через фільтри, скрубери або інші системи перед викидом в атмосферу. Температурний режим підтримується в межах, що запобігають самозайманню або деградації відходів.

Особливу увагу приділяють пожежній безпеці, оскільки багато відходів є горючими або вибухонебезпечними. Приміщення обладнуються автоматичними системами пожежної сигналізації та пожежогасіння (спринклерні системи, системи порошкового або газового гасіння). Розміщуються первинні засоби пожежогасіння – вогнегасники відповідного типу, пожежні щити з інструментом, ящики з піском (Стручок В. С., 2022).

Заборонено зберігати разом відходи, які можуть вступати в екзотермічні реакції або є взаємно небезпечними. Легкозаймисті матеріали зберігаються окремо, в спеціально обладнаних вогнестійких шафах або приміщеннях з контрольованою температурою.

Екологічна безпека є пріоритетним напрямом при організації утилізації відходів. Місця зберігання відходів повинні бути герметизовані та ізольовані від контакту з ґрунтом та ґрунтовими водами. Використовуються водонепроникні мембрани, бетонні платформи з бортиками, системи збору та очищення зливових вод.

Викиди в атмосферу контролюються спеціальними газоочисними установками – фільтрами, електростатичними осаджувачами, каталітичними нейтралізаторами, скруберами. Встановлюються системи автоматичного моніторингу викидів, що реєструють концентрації забруднюючих речовин у режимі реального часу.

Стічні води, що утворюються при переробці відходів, проходять багатоступеневу очистку на локальних очисних спорудах перед скиданням у каналізацію або водойми. Використовуються методи механічного, фізико-хімічного та біологічного очищення залежно від складу стоків.

Регулярний екологічний моніторинг включає відбір проб повітря, води, ґрунту в санітарно-захисній зоні підприємства. Аналізи виконуються акредитованими лабораторіями з встановленою періодичністю. Результати моніторингу документуються та зберігаються відповідно до вимог законодавства.

Транспортування відходів здійснюється спеціально обладнаними транспортними засобами з дотриманням правил перевезення небезпечних вантажів. Автомобілі мають герметичні кузови, системи кріплення контейнерів, комплекти для ліквідації аварійних ситуацій. Водії проходять спеціальну підготовку та мають дозвіл на перевезення небезпечних вантажів.

Маршрути транспортування плануються з урахуванням мінімізації ризиків для населених пунктів, природоохоронних територій та об'єктів підвищеної небезпеки. Кожне перевезення супроводжується документацією з описом вантажу, його властивостей та дій у разі аварії.

На підприємствах обов'язково розробляються детальні плани ліквідації аварій та надзвичайних ситуацій. Ці плани включають процедури оповіщення персоналу та аварійних служб, схеми евакуації працівників та населення з небезпечної зони, алгоритми дій при різних типах аварій (розливи, пожежі, вибухи, викиди токсичних речовин).

Наявність аварійних комплектів з сорбентами (для збору розлитих рідин), нейтралізуючими речовинами (для знешкодження кислот, лугів), засобами для обмеження поширення забруднення є обов'язковою вимогою. Комплекти розміщуються у доступних місцях, персонал навчається їх використанню.

Регулярно проводяться навчальні тривоги та тренування з відпрацювання дій персоналу в аварійних ситуаціях. Результати навчань аналізуються, виявлені недоліки усуваються, плани коригуються.

Вся діяльність з утилізації та переробки відходів супроводжується веденням обов'язкової документації: журналів обліку відходів, актів передачі відходів, дозволів на утилізацію, звітів про утворення та поводження з відходами. Підприємства підлягають регулярним перевіркам з боку

контролюючих органів – екологічної інспекції, санітарно-епідеміологічної служби, пожежного нагляду, інспекції праці.

Дотримання всіх описаних заходів безпеки є не лише юридичним обов'язком, але й моральною відповідальністю перед суспільством та майбутніми поколіннями за збереження здорового довкілля та безпечних умов життя.

4.3. План дій у надзвичайних ситуаціях на підприємстві

План дій у надзвичайних ситуаціях є обов'язковим документом для кожного підприємства, особливо тих, що працюють з небезпечними речовинами, обладнанням під тиском або мають підвищені ризики виникнення аварійних ситуацій. Цей план розробляється для забезпечення швидкого, організованого та ефективного реагування на надзвичайні події з метою збереження життя і здоров'я людей, мінімізації матеріальних збитків та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище (Стручок В. С., 2022).

Основною метою плану є створення чіткої системи дій для персоналу підприємства, аварійно-рятувальних служб та керівництва в умовах надзвичайних ситуацій. План має забезпечити координацію дій всіх учасників ліквідації аварії, раціональне використання ресурсів та технічних засобів, швидко локалізацію і ліквідацію наслідків надзвичайної події.

Завдання плану включають: попередження поширення аварії на суміжні об'єкти та території, організацію безпечної евакуації людей, надання першої допомоги постраждалим, захист навколишнього середовища від забруднення, відновлення нормальної роботи підприємства в найкоротші терміни, розслідування причин аварії та розробку профілактичних заходів.

Розробка плану починається з детального аналізу всіх потенційних загроз та ризиків на підприємстві. Виявляються об'єкти підвищеної небезпеки,

технологічні процеси з високим рівнем ризику, місця зберігання небезпечних речовин, критична інфраструктура. Для кожного виявленого ризику проводиться оцінка ймовірності виникнення аварії та можливих наслідків.

План чітко визначає структуру управління ліквідацією аварії. Створюється штаб або оперативний центр з ліквідації надзвичайної ситуації, який очолює керівник підприємства або призначена відповідальна особа. До складу штабу входять представники всіх ключових служб: технічної, енергетичної, охорони праці, екологічної, медичної, служби безпеки. Визначаються функції та повноваження кожного члена штабу.

Ефективна система оповіщення є критично важливою для швидкого реагування. План детально описує порядок і засоби оповіщення працівників про виникнення надзвичайної ситуації. Використовуються різні канали зв'язку: сирени, гудки, радіомовлення по внутрішній мережі, телефонний та мобільний зв'язок, світлові сигнали.

Встановлюється порядок оповіщення зовнішніх служб: пожежно-рятувальної служби (номер 101), швидкої медичної допомоги (103), поліції (102), аварійних служб газу, електро- та водопостачання, місцевих органів влади, представників санітарно-епідеміологічної та екологічної служб. Складаються списки з контактними телефонами всіх необхідних організацій, які розміщуються на видних місцях.

Одним з найважливіших елементів плану є організація безпечної та швидкої евакуації людей з небезпечної зони. Розробляються детальні схеми евакуації для кожного приміщення і будівлі підприємства з вказівкою основних та запасних евакуаційних виходів, напрямків руху, місць збору людей після евакуації.

План містить повний перелік аварійно-рятувального обладнання, інструментів та матеріалів, наявних на підприємстві, з вказівкою місць їх зберігання та відповідальних осіб. До цього переліку входять: первинні засоби пожежогасіння (вогнегасники різних типів, пожежні крани, покривала), аварійні комплекти для ліквідації розливів (сорбенти, нейтралізуючі речовини,

лопати, контейнери), інструменти для аварійного відключення обладнання, засоби індивідуального захисту (протигази, респіратори, захисні костюми), рятувальне спорядження (драбини, канати, рятувальні пояси), освітлювальні прилади (ліхтарі, прожектори), засоби зв'язку та оповіщення.

План передбачає організацію надання першої долікарської допомоги постраждалим. Визначаються місця розташування медичних аптечок, пунктів надання першої допомоги, медичних кабінетів на території закладу. Призначаються працівники, навчені прийомам першої допомоги, які можуть надати допомогу до прибуття медиків.

Окремий розділ плану присвячується заходам з мінімізації негативного впливу аварії на довкілля. Передбачаються дії з запобігання потраплянню забруднюючих речовин у ґрунтові води, поверхневі водойми, атмосферне повітря. Визначаються способи локалізації забруднення, збору та знешкодження шкідливих речовин.

Важливою складовою плану є система навчання та підготовки персоналу до дій в умовах надзвичайних ситуацій. Проводяться регулярні інструктажі з ознайомлення працівників з планом, їх функціями та обов'язками під час аварії. Організуються теоретичні заняття з вивчення характеристик небезпечних речовин, ознак різних типів аварій, правил використання засобів захисту та аварійного обладнання.

Заключний етап реагування на надзвичайну ситуацію – відновлення нормального функціонування підприємства. План містить процедури оцінки стану будівель, споруд, обладнання після аварії, визначення їх придатності до експлуатації. Складаються переліки необхідних ремонтних робіт, заміни пошкодженого обладнання, очищення приміщень від забруднень.

План дій у надзвичайних ситуаціях не є незмінним документом. Він підлягає регулярному перегляду та актуалізації не рідше одного разу на три роки або у випадках істотних змін на підприємстві. Після кожної реальної аварії або масштабного навчання план аналізується на предмет відповідності реальній ситуації. Виявлені прогалини усуваються, процедури коригуються. Всі

зміни доводяться до персоналу через інструктажі та розміщення оновлених інструкцій.

План затверджується керівником підприємства, погоджується з представниками служби цивільного захисту, контролюючими органами.

Ефективний план дій у надзвичайних ситуаціях є запорукою безпеки людей, збереження майна підприємства та захисту навколишнього середовища. Його якісна розробка, постійна актуалізація та систематична підготовка персоналу створюють надійну систему запобігання та ліквідації аварій.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо впровадження системи управління відходами у готельно-ресторанному бізнесі (на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»). Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Доведено, що система управління відходами у готельно-ресторанній сфері є складним багаторівневим процесом, який охоплює ідентифікацію, класифікацію, мінімізацію, перероблення та безпечне видалення різних категорій відходів. Готельно-ресторанні заклади щоденно генерують значні обсяги харчових, пакувальних, побутових, спеціалізованих та водних відходів, що визначає необхідність системного та науково обґрунтованого підходу.

2. Встановлено, що формування обсягів і структури відходів залежить від низки зовнішніх і внутрішніх чинників – сезонності попиту, категорії закладу, географічного розташування, формату харчування, політик закупівель, технологічного оснащення та поведінки гостей. Вплив кожного з цих факторів є суттєвим і визначає не лише кількість відходів, але й економічні витрати та екологічні ризики.

3. Виявлено, що ефективне управління відходами базується на застосуванні ключових принципів: мінімізації, повторного використання, перероблення, принципу «забруднювач платить», принципу безпечності, життєвого циклу та прозорості. Саме ці принципи формують основу екологічно відповідальної діяльності та є орієнтирами для побудови сучасної системи поводження з відходами у сфері гостинності.

4. Доведено, що різні групи відходів потребують спеціалізованих підходів до поводження: харчові – аудиту та компостування, пакувальні – роздільного збору та рециклінгу, побутові – оптимізації внутрішніх процесів, небезпечні – обов'язкової співпраці з ліцензованими операторами, а відходи

водокористування – контролю та регулярного очищення через жировловлювачі та системи водопідготовки.

5. Встановлено, що нормативно-правове регулювання України забезпечує правові механізми для організації управління відходами відповідно до європейських стандартів. Дотримання законодавчих вимог, ведення обліку, укладання договорів з ліцензованими операторами, подання звітності та виконання екологічних норм є необхідними умовами для екологічно безпечної та відповідальної діяльності готельно-ресторанних закладів.

6. Встановлено, що ПрАТ «ТГК «Дністер» функціонує як конкурентоспроможний готельний комплекс із розгалуженою інфраструктурою, високим рівнем сервісу та стабільною операційною діяльністю. Господарська діяльність підприємства характеризується поступовим розвитком та адаптацією до ринкових умов.

7. Доведено, що фінансові результати готелю за 2022-2024 рр. мають чітку тенденцію до зростання: збільшення чистого доходу, валового та чистого прибутку, підвищення операційної ефективності. Це свідчить про результативність управлінських рішень, раціональне використання ресурсів та ефективну політику ціноутворення.

8. Виявлено значні позитивні зміни в структурі активів і зобов'язань: зростання частки власного капіталу, скорочення короткострокових боргових зобов'язань, покращення показників ліквідності та зміцнення фінансової незалежності. Водночас окремі коливання у вартості основних засобів вказують на завершення інвестиційних циклів і потребу в подальшій модернізації.

9. Здійснено комплексну діагностику процесів поводження з відходами у всіх підрозділах готелю, що дозволило визначити реальні джерела утворення відходів – від номерного фонду та ресторанного комплексу до технічних служб і wellness-зони. Проаналізовано обсяги, характер та специфіку кожної групи відходів.

10. Зроблено висновок, що основними проблемними зонами є значні харчові відходи через формат «шведського столу», великі обсяги одноразової

пластикової упаковки, а також недостатньо розвинена система роздільного збору. Отримані результати підтверджують потребу у впровадженні сучасних екологічних практик, цифровізації обліку відходів та оптимізації ресурсоспоживання.

11. Встановлено, що існуюча система управління відходами в ПрАТ «ТГК «Дністер» характеризується високою часткою харчових відходів, відсутністю повноцінного роздільного збору та недостатнім рівнем обліку й моніторингу, що призводить до підвищених екологічних та економічних втрат.

12. Виявлено ключові проблемні зони утворення відходів у готельно-ресторанному комплексі (номерний фонд, кухня, ресторан, конференц-зони), а також основні фактори неефективності, зокрема формат «шведського столу», використання одноразових матеріалів і низьку екологічну обізнаність персоналу та гостей.

13. Розроблено комплексну систему організаційно-технічних заходів оптимізації управління відходами, що охоплює впровадження роздільного збору, мінімізацію утворення відходів, удосконалення внутрішньої логістики, взаємодію з переробними підприємствами та цифровий облік на основі SaaS-платформи.

14. Запропоновано проєктне рішення з упровадження інтегрованої цифрової платформи обліку харчових відходів, яке забезпечує аналітичну підтримку управлінських рішень, оптимізацію закупівель і виробничих процесів, а також створює передумови для досягнення міжнародних екологічних стандартів. Обґрунтовано, що впровадження SaaS-платформи для моніторингу та скорочення харчових відходів є доцільним, економічно ефективним та стратегічно важливим кроком, який забезпечує комплексне підвищення ефективності роботи готелю «Дністер» та його сталого розвитку.

15. Сформульовано рекомендації з удосконалення системи управління відходами в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, що включає: проведення комплексного аудиту відходів; впровадження стратегії «нуль відходів»; цифровізацію системи управління; розширення програми

компостування органічних відходів; систематичне навчання персоналу; оптимізацію партнерських відносин з постачальниками; активізацію залучення гостей до програм управління відходами; інновації в управлінні харчовими відходами; перехід на багаторазові альтернативи; сертифікацію та прозору звітність; активне залучення місцевої спільноти; інвестиції в сучасне обладнання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Удосконалення управління природоохоронною діяльністю обслуговуючих підприємств на інноваційних засадах. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 1(6). С. 5-16. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12abmniz.pdf>.
2. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр учбової літератури «Інкос», 2017. 280 с.
3. Борисова В.А. Екологізація підприємницької діяльності. Суми: Вид-во «Довкілля», 2004. 128 с.
4. Бровенко Т.В. Цифрові платформи та технології як інструменти розвитку ресторанного бізнесу. *Abstracts of XIV International Scientific and Practical Conference*. Bilbao, Spain 2020. 484-487 с.
5. Бутенко О. П., Стрельченко Д. О. Практичні аспекти використання харчових відходів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 110-117.
6. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.
7. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі: навч. посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госпва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.
8. Державний класифікатор України. Класифікатор відходів ДК 005-96 (чинний від 01.10.1996 із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0089217-96#Text>.
9. Директива Європейського Парламенту та Ради 2008/98/ЄС про відходи та скасування деяких Директив від 19 листопада 2008 року. URL: <https://menr.gov.ua/news/31288.html>.

10. Закон України «Про відходи» від 5 березня 1998 року № 187/98-ВР зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20#Text>.

11. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25 червня 1991 року № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.

12. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» від 09 листопада 2017 року № 2189-VIII зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>.

13. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015 № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>.

14. Ілляш О. Е., Бредун В. І., Чухліб Ю. О. Навчальний посібник «Управління відходами: Частина 1. Управління відходами на регіональному та місцевому рівнях». Полтава: ПП «Астроя», 2021. 187 с. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13628/1/ПОСІБНИК%20-%20Управління%20відходами%202021.%20Ілляш%20О.Е.%2С%20Бредун%20В.І.%2С%20Чухліб%20Ю.О..pdf>.

15. Корнелюк О., Левицький С. Економіка замкненого циклу та стратегії управління відходами. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Економіка». 2023. № 14(28). С. 679-691. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14\(28\)-679-691](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-14(28)-679-691).

16. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>.

17. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.

18. Лисюк Т. В. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі: технології автоматизації та персоналізації послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-13>.

19. Мазуркевич І.О., Постова В.В. Безвідходне виробництво як ключ до сталого розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 708-718.

20. Мельник Л., Малюта Л. Інструменти екологічно зорієнтованого управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. Вип. 2(9). С. 178-187. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13mlmzup.pdf>.

21. Мельник Л., Малюта Л., Погайдак О. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2014. Том 44. № 1. С. 21-29.

22. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3 (64). С. 174-184.

23. Порядок ведення державного обліку відходів та подання звітності, затверджений наказом Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України 26 листопада 2024 року № 1534. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-25#Text>.

24. Рябенка М., Мазуркевич І., Постова В. Розробка стратегій запобігання, зменшення та перерозподілу відходів у закладах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-108>.

25. Світлинець О. В., Горішевський П. А., Халілова-Чуваєва Ю. О. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153>.

26. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>.

27. Стручок В. С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей

денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

28. Стручок В. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с.

29. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. *Інтелект XXI*. 2022. №2. С. 51-56.

30. Тітомир Л. А., Коротич О. М., Халілова-Чуваєва Ю. О. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13. Вип. 3. С. 88-93. URL: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/view/2136/2322>.

31. Тіщенко І. В. Сучасні тенденції інновацій у сфері готельного господарства. *Трансформаційна економіка*. 2025. №2(11). С. 118-122. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-19>.

32. Харенко Д., Дишкантюк О., Марковська А., Коваленко Л. Проектування та оптимізація процесів управління харчовими відходами ресторанів. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. №1 (11). С. 16-20. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.3).

33. «Харчові відходи – один з найбільших викликів сьогодення», 13.11.2020. URL: <https://sd4ua.org/harchovi-vidhody-odyn-z-najbilshyh-vyklykiv-sogodennya/>.

34. Черевична Н., Середенко В., Сребнюк К. Сучасні екологічні інновації та їх вплив на ефективність роботи готельних підприємств України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. №23. С. 259-265. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.31>.

35. Brown H., Davis C. Real-time Tracking Systems for Minimizing Food Loss in Restaurants. *International Journal of Food Science & Technology*, 2019, no. 54(5), pp. 1754-1762.

36. Melnyk L., Sorokivska O., Mosiy O. Environmentally responsible business: the introduction of the European experience in Ukraine. *Journal of*

International Business Studies, No.9 (2), December 2017, VOLUME 48, pp. 1539-1547.

37. Rainey D. L. *Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership*. UK Cambridge University Press, 2006. 761 p.

38. Sorokivska O. Melnyk L., Sherstiuk R., Andrushkiv B., Palianytsia V. (2020). Prospects for implementation of corporate environmental responsibility concept: the EU experience for Ukraine. *Independent Journal of Management & Production*, No 8. Vol. 11, pp. 600-614.

39. Taylor R. & Lee J. Innovative Food Storage Solutions for Restaurants. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 2019, no. 16, pp. 10-49.

40. White C. & Johnson L. Sustainable Food Waste Management in the Restaurant Sector: A Case Study Analysis. *Sustainability*, 2018, no. 10(4), pp. 12-20.

ДОДАТКИ