**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**
( повне найменування вищого навчального закладу )

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

Петрів Галина Василівна

УДК 339.138

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження бізнес-процесів відпочинкового комплексу «Козацький острів»

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

**Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:**

Здобувач освітнього ступеня _____Г. В. Петрів ___

Науковий керівник _____Петрина Марія Юріївна

**Допущено до захисту**
Завідувач кафедри

***Проф._____І. П. Кінаш***

**Івано-Франківськ**
**2025 рік**

**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

Інститут економіки та управління у нафтогазовому комплексі
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

**Затверджую**
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

# З А В Д А Н Н Я

## НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Петрів Галині Василівні _____

**1. Тема роботи** Дослідження бізнес-процесів відпочинкового комплексу «Козацький острів»

керівник роботи Петрина Марія Юріївна, доцент, кандидат економічних наук
затверджені наказом по університету № 45/8 від 29.04.2025 р.

**2. Строк подання студентом роботи 18.06.2025**

**3. Вихідні дані до роботи:** дані звітності підприємства, дані спостережень

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** Вступ
1 Теоретичні основи системи бізнес-процесів в організації
2 Дослідження діяльності відпочинуового комплексу «Козацький острів» та його бізнес-процесів
3 Рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів ВК «Козацький острів»
Висновки

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**
1 Спрощена схема бізнес-процесу.
2 Підхід до управління бізнес-процесами підприємства
3 Структура доходів ВК «Козацький острів»
4 Порівняльна оцінка відпочинкових комплексів
5 СВОТ-аналіз ВК «Козацький острів»
6 Система бізнес-процесів ВК «Козацький острів»
7 Доповнена система бізнес-процесів ВК «Козацький острів»
8 Система бізнес-процесів відділу продажу та маркетингу ВК «Козацький острів»
9 Ефективність пропозицій щодо удосконалення бізнес-процесів у ВК «Козацький острів»

6. Дата видачі завдання 05.03.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів бакалаврської роботи | Строк виконання етапів роботи ( роботи ) | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1 | Теоретичні основи системи бізнес-процесів в організації | 05.06.2025 | |
| 2 | Дослідження діяльності відпочинуового комплексу «Козацький острів» та його бізнес-процесів | 10.06.2025 | |
| 3 | Рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів ВК «Козацький острів» | 13.06.2025 | |
| 4 | Висновки | 15.06.2025 | |
| 5 | Перелік використаних джерел | 16.06.2025 | |

Студент-дипломник _____ Г. В. Петрів

Керівник роботи _____ М. Ю. Петрина

# АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі проаналізовано теоретичні основи формування бізнес-процесів на підприємстві, розглянуто класифікацію основних видів бізнес-процесів в організаційній структурі та методи їх оцінювання.

Предметом дослідження виступають теоретико-практичні засади формування бізнес-процесів на підприємстві.

Об’єктом дослідження є відпочинковий комплекс «Козацький острів», розташований у мальовничій місцевості Івано-Франківсщини.

У роботі надано характеристику господарської діяльності підприємства, проведено SWOT-аналіз, що дозволив визначити стратегічні можливості подальшого розвитку компанії.

Окрему увагу приділено аналізу наявних бізнес-процесів, що функціонують у межах діяльності підприємства. На підставі цього аналізу сформульовано рекомендації щодо вдосконалення системи бізнес-процесів шляхом її розширення та оптимізації окремих складових.

Ключові слова: бізнес-процеси, система бізнес-процесів, конкурентоспроможність, ефективність.

## SUMMARY

The bachelor's thesis analyses the theoretical foundations of business processes formation at an enterprise, considers the classification of the main types of business processes in the organisational structure and methods of their evaluation.

The subject of the study is the theoretical and practical foundations of business processes formation at an enterprise.

The object of the study is the recreation complex ‘Kozatsky Island’, located in a picturesque area of Ivano-Frankivsk region.

The article describes the economic activity of the enterprise, conducts a SWOT-analysis, which allowed to identify strategic opportunities for further development of the company.

Particular attention is paid to the analysis of existing business processes that operate within the enterprise. Based on this analysis, recommendations for improving the system of business processes by expanding and optimising its individual components are formulated.



Keywords: business processes, business process system, competitiveness, efficiency.

## ЗМІСТ


**ВСТУП** 7

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

1.1 Теоретичний зміст, характеристика і класифікація бізнес-процесів…… 9

1.2 Можливості удосконалення бізнес-процесів в організації……..... 20

1.3 Формування моделі бізнес-процесів у організації...…… 23

**РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ «КОЗАЦЬКИЙ ОСТРІВ» ТА ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз її внутрішнього середовища …… 29

2.2 Аналіз зовнішнього середовища ВК «Козацький острів» та оцінка його впливу на діяльність організації……... 34

2.3 Дослідження бізнес-процесів підприємства …… 41

**РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВК «КОЗАЦЬКИЙ ОСТРІВ»**

3.1 Основні напрями удосконалення бізнес-процесів ВК «Козацький острів»……. 47

3.2 Обгрунтування удосконалення бізнес-процесів ВК «Козацький острів» 48

3.3 Ефективність пропозицій щодо удосконалення бізнес-процесів у ВК «Козацький острів»…… 53

**ВИСНОВОК**…….. 57

**ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**……. 59

«

# ВСТУП

На сучасних підприємствах, які впроваджують процесний підхід до управління, особливої актуальності набуває використання спеціалізованих технологій для побудови ефективної бізнес-системи, а також вибір відповідних методів оцінки її результативності. Управлінська діяльність сьогодні неможлива без застосування сучасних методик і концепцій, що допомагають керівникам приймати обґрунтовані рішення та прогнозувати наслідки їх реалізації.

З метою ефективного управління бізнес-процесами на підприємстві здійснюється їх моделювання та оцінка, з виокремленням конкретних процесів, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Основні бізнес-процеси формуються з урахуванням потреб споживачів, а їх результатом є готова продукція або послуга, яка реалізується клієнтам. Саме через цей механізм підприємство отримує дохід і забезпечує свою життєздатність.

Обслуговуючі бізнес-процеси підтримують основні процеси, і їхня структура залежить від внутрішніх вимог підприємства. Особливе значення мають процеси розвитку, які формуються під впливом зовнішнього середовища і покликані адаптувати діяльність підприємства до змін, що відбуваються на ринку.

У межах бакалаврської роботи було поставлено наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади формування бізнес-процесів на підприємстві;
- провести аналіз результатів діяльності підприємства та діючої системи бізнес-процесів;
- виявити ключові проблеми в організації бізнес-процесів;
- запропонувати шляхи вдосконалення бізнес-процесів підприємства;
- оцінити очікувані ефекти від впровадження поданих рекомендацій.

Предметом дослідження виступають теоретико-практичні засади формування бізнес-процесів на підприємстві.

«

Об’єктом дослідження є відпочинковий комплекс «Козацький острів», розташований у мальовничій місцевості Івано-Франківсщини.

Під час написання бакалаврської роботи було застосовано низку методів управлінського аналізу: SWOT-аналіз, метод порівняння, метод аналізу та синтезу та інші.

Структура роботи включає три розділи: перший присвячено теоретичним аспектам теми; у другому наведено загальну характеристику діяльності відпочинкового комплексу «Козацький острів» та проведено аналіз його бізнес-процесів; третій містить пропозиції щодо вдосконалення цих процесів.

«

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1 Теоретичний зміст, зхарактеристика і класифікація бізнес-процесів

Раніше основна увага в діяльності підприємств зосереджувалася на досягненні прибутку, тобто головним орієнтиром виступала економічна складова. Сьогодні ж мова йде про більш комплексну систему управління бізнесом, яка не лише передбачає отримання прибутку від основної діяльності - виробництва, продажу товарів, виконання робіт чи надання послуг, - а й передбачає зростання вартості самого бізнесу через його ефективну організацію та розвиток.

Сучасна система управління підприємством - це сукупність бізнес-процесів, які реалізуються структурними підрозділами та відповідальними працівниками. Ці учасники процесу управління наділені необхідними повноваженнями, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей і несуть відповідальність за результати виконаних дій [1].

Для формування довгостроково ефективної стратегії управління, що забезпечуватиме не лише облік і контроль результатів діяльності, а й оптимальний розподіл повноважень, відповідальності та систем мотивації, доцільним є впровадження підходу процесного управління.

Сучасна система управління підприємством базується на принципах процесного підходу, ключовими елементами якого є [2]:

- Бізнес-об'єкт - ресурс або об'єкт, що створює цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача.
- Бізнес-процес - цілеспрямована організаційна діяльність, що спрямована на трансформацію бізнес-об’єктів із підвищенням їх споживчої цінності.
- Показник ефективності - кількісна або якісна характеристика, яка дозволяє оцінити рівень результативності виконання конкретного бізнес-

«

процесу або його корисність для підприємства.

- Посадова особа - працівник, який бере участь у виконанні процесу, має необхідні повноваження, відповідає за кінцевий результат і зацікавлений у досягненні визначених цілей.

- Документ - структурована форма подання інформації, яка забезпечує фіксацію, передачу та збереження відомостей про перебіг і результати процесів.

Ці компоненти забезпечують спрямованість, контрольованість, узгодженість і прозорість реалізації бізнес-процесів, що вкрай важливо для досягнення стратегічних цілей підприємства [2].

Таким чином, фундаментом сучасної системи управління є орієнтація на процеси, а впровадження процесного підходу має на меті підвищення ефективності функціонування підприємства та раціоналізацію внутрішніх процедур. Концепція бізнес-процесів сьогодні є надзвичайно актуальною і широко застосовується в різних сферах діяльності [3].

Одними з перших, хто ввів поняття «бізнес-процес» до управлінської термінології, стали Майкл Хаммер і Джеймс Чампі, які використали цей термін для опису концепції реінжинірингу як принципово нового підходу до управління організацією. Згідно з їхнім трактуванням, бізнес-процес — це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на вході використовуються ресурси (матеріальні, фінансові, людські тощо), а на виході формується продукт або послуга, що має цінність для споживача [3].

У науковій та прикладній літературі існує різноманіття підходів до визначення поняття «бізнес-процес». Дослідники трактують його з різних ракурсів, висвітлюючи окремі ознаки, етапи реалізації чи особливості побудови. Найбільш узагальнено бізнес-процес можна охарактеризувати як стійку, послідовну та взаємопов’язану сукупність дій, яка, використовуючи певні технології у визначений проміжок часу, трансформує входи (ресурси) у виходи (результати), що задовольняють потреби внутрішніх або зовнішніх клієнтів і, як наслідок, сприяють збільшенню вартості підприємства [4].

«

Ключовою ідеєю сучасного розуміння бізнес-процесів є те, що кожен процес має кінцевого споживача — як зовнішнього, так і внутрішнього. Такий підхід дозволяє розглядати діяльність організації не як набір функцій, а як структуровану систему процесів, кожен з яких має свою мету, ресурси, відповідальних осіб і чіткі результати. Це, у свою чергу, є основою для побудови процесно-орієнтованої моделі управління [4].

У спрощеному вигляді структура бізнес-процесу відображається як модель перетворення ресурсів на цінність, яку отримує клієнт. Візуалізація такої моделі дозволяє ефективно ідентифікувати, аналізувати й оптимізувати окремі ланки в системі управління організацією (рис.1.1).

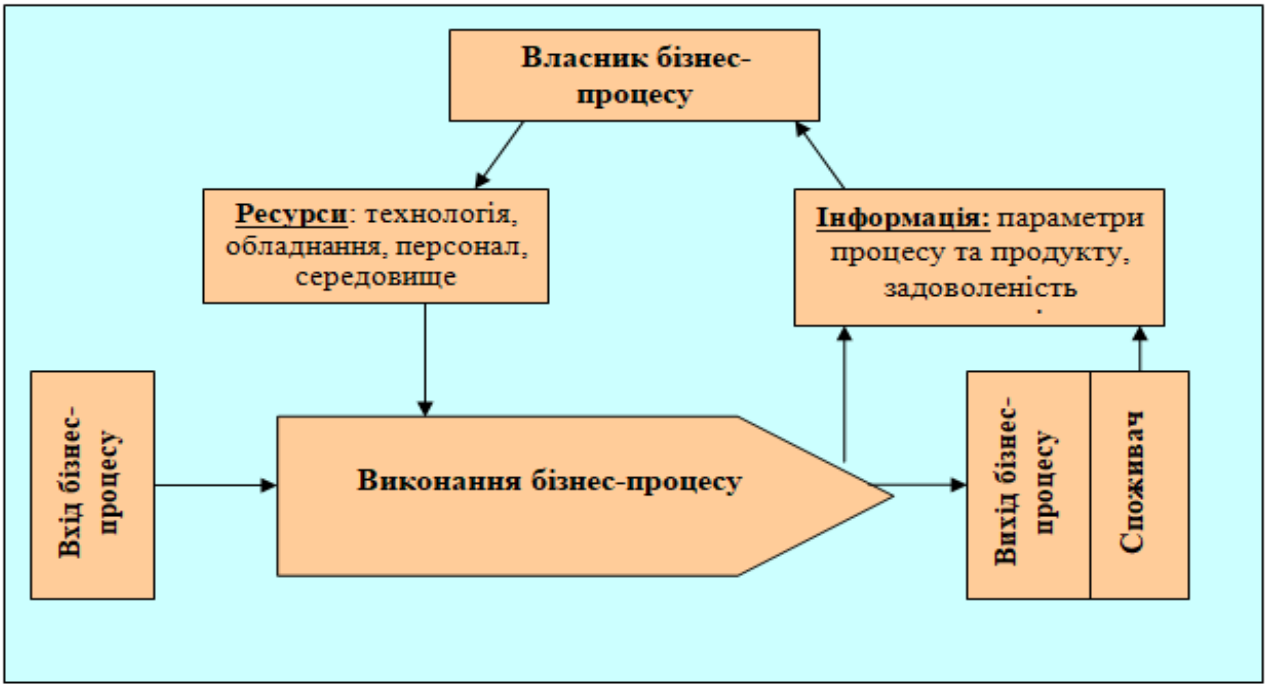



Рисунок 1.1 - Спрощена схема бізнес-процесу

Бізнес-процеси характеризуються низкою ключових атрибутів, що визначають їхню роль у функціонуванні підприємства. Одним із таких атрибутів є власник бізнес-процесу - особа, яка володіє необхідними ресурсами, ухвалює стратегічні рішення щодо процесу, здійснює контроль за його реалізацією та несе відповідальність за кінцевий результат [3].

«

Іншою важливою складовою є вхід бізнес-процесу, який представляє собою ресурси підприємства (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні), що залучаються для їх подальшої трансформації у цінний результат. Вихід бізнес-процесу - це сформований продукт чи послуга, яка створюється в результаті перетворення вхідних ресурсів і має значення для кінцевого споживача [3].

Варто також відзначити поняття ресурсу бізнес-процесу, під яким мається на увазі матеріальний або інформаційний елемент, що бере участь у виконанні процесу, але не належить до безпосереднього вхідного потоку.

Ключову роль у процесному підході відіграє споживач бізнес-процесу, яким можуть бути як внутрішні структури підприємства (інші процеси), так і зовнішні клієнти - кінцеві споживачі або контрагенти, що взаємодіють із підприємством [5].

Ефективне управління бізнес-процесами передбачає низку послідовних дій [5]:

- чітке визначення відповідального власника процесу;
- забезпечення його необхідними ресурсами;
- надання всієї регламентної та методичної документації (технологічних карт, інструкцій, стандартів);
- організацію системи збору достовірної інформації щодо параметрів виконання процесу, характеристик продукції, а також рівня задоволеності споживача.

З метою досягнення стратегічних орієнтирів підприємству доцільно визначити перелік ключових бізнес-процесів, провести їх детальну діагностику та виявити слабкі місця для подальшої оптимізації чи трансформації (табл. 1.1).

У контексті класифікації, бізнес-процеси підприємства поділяються на чотири основні групи [6]:

- основні (які прямо формують цінність для споживача);
- забезпечуючі (допоміжні процеси, що підтримують основні);
- керівні процеси (управління і координація діяльності);

«

Таблиця 1.1 - Характеристика основних бізнес-процесів підприємства

| Визначення основних бізнес-процесів | Відмінні характеристики |
|---|---|
| • Бізнес-процеси, що створюють додану вартість продукту чи послуги, що виготовляється підприємством;<br>• Бізнес-процеси, що формують продукт або послугу, яка має значення для зовнішнього споживача;<br>• Бізнес-процеси, основною метою яких є отримання прибутку;<br>• Бізнес-процеси, за результати яких споживач готовий сплачувати кошти. | • Є відображенням основних напрямків діяльності підприємства;<br>• Служать джерелом прибутку компанії;<br>• Визначають специфіку та профіль бізнесу;<br>• Мають стратегічну важливість для сталого розвитку;<br>• Можуть перебувати на різних етапах життєвого циклу (зростання, зрілості, виведення), що залежить від потреб ринку та обраної стратегії підприємства. |

- процеси розвитку (інновації, стратегічне оновлення).
- Особливе значення мають основні бізнес-процеси, які:
- створюють додану вартість продукту або послуги;
- забезпечують створення кінцевого результату, що має цінність для зовнішнього споживача;
- орієнтовані на генерування прибутку;
- безпосередньо реалізують напрями діяльності підприємства;
- виступають детермінантами прибутковості та конкурентоспроможності;
- мають стратегічну важливість у довгостроковому розвитку підприємства.

До другої групи відносяться забезпечуючі (допоміжні) бізнес-процеси, основна функція яких полягає у підтримці внутрішньої інфраструктури підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. - Характеристика допоміжних (забезпечуючих) бізнес-процесів підприємства

| Визначення | Відмінні характеристики |
|---|---|
| • Бізнес-процеси, клієнтами яких є основні бізнес-процеси;<br>• Бізнес-процеси, які підтримують інфраструктуру підприємства. | • Їх результати (виходи) можуть продаватися на зовнішньому ринку;<br>• Не мають стратегічного значення;<br>• Можуть трансформуватись у основні бізнес-процеси;<br>• Можуть бути передані на аутсорсинг у разі наявності конкурентних альтернатив. |

«

Споживачами таких процесів є структурні підрозділи підприємства, його працівники, а також основні бізнес-процеси. Вони не створюють безпосередньої доданої вартості, проте забезпечують функціонування ключових процесів, від яких залежить дохідна частина діяльності організації [6].

Третю групу становлять бізнес-процеси управління (табл. 1.3), які також можна віднести до допоміжних, оскільки вони не генерують доданої вартості напряму. Однак саме ці процеси забезпечують цілісне управління підприємством, регулюють його поточну діяльність, сприяють підвищенню конкурентоспроможності, стабільності та адаптивності до змін ринкового середовища. Їх функції охоплюють планування, організацію, облік, контроль і регулювання [6].

Таблиця 1.3 - Характеристика бізнес-процесів управління підприємством

| Визначення | Відмінні характеристики |
|---|---|
| • Бізнес-процеси, що забезпечують виживання, конкурентоспроможність та розвиток підприємства;<br><br>• Бізнес-процеси, метою яких є управління діяльністю підприємства. | • Мають типову внутрішню структуру:<br>- планування;<br>- організація;<br>- облік;<br>- контроль;<br>- регулювання.<br>• Різниця між управлінськими процесами визначається специфікою об’єктів, якими вони керують, наприклад:<br>– стратегія;<br>– персонал;<br>– постачальники;<br>– фінанси;<br>– товарні запаси. |

Четверту групу становлять бізнес-процеси розвитку, які мають стратегічне значення для підприємства. Їх ключова мета - забезпечення довгострокового розвитку, інноваційності та підвищення вартості компанії в майбутньому [6].

У практиці управління ці процеси часто ототожнюють із бізнес-проєктами, до яких належать дії з реструктуризації, автоматизації, реінжинірингу бізнесу, виходу з новими продуктами на ринок тощо. Ці процеси

«

можуть розглядатись як осередки формування інвестиційного або венчурного капіталу, оскільки вони орієнтовані на перспективне зростання [6].

Запропонована класифікація бізнес-процесів є надзвичайно корисною для практичного застосування менеджерами підприємств. Вона дозволяє системно аналізувати діяльність організації, виявляти вузькі місця та впроваджувати цілеспрямоване управління. Кожна група процесів відіграє окрему роль у формуванні вартості підприємства [7]:

- Основні бізнес-процеси безпосередньо пов’язані з отриманням прибутку, вони створюють додану вартість і виступають ключовими напрямками діяльності компанії;
- Забезпечуючі процеси підтримують стабільність функціонування підприємства, надаючи необхідні ресурси, інформацію та інфраструктурну підтримку;
- Процеси управління координують взаємодію між основними та допоміжними процесами, формуючи систему контролю та стратегічного курсу, але самі по собі є центрами витрат;
- Бізнес-процеси розвитку орієнтовані на майбутнє, стимулюючи інновації та забезпечуючи довгострокове зростання підприємства.

Таким чином, класифікація бізнес-процесів на чотири основні групи дозволяє побудувати універсальну модель бізнес-процесів, у якій чітко простежуються їх взаємозв’язки та вплив на кінцевий результат діяльності підприємства - прибуток (рис. 1.2).

Якщо класифікувати бізнес-процеси підприємства з огляду на їхню участь у створенні доданої вартості, то за цим критерієм виділяють первинні (або основні) та вторинні (допоміжні) бізнес-процеси [7].

Цей підхід ґрунтується на моделі ланцюжка створення вартості, яку ще у 1985 році запропонував Майкл Портер. Відповідно до цієї концепції, підприємство розглядається як сукупність взаємопов’язаних процесів, кожен з яких вносить свій вклад у підвищення цінності кінцевого продукту або послуги

«

для споживача. Ефективне управління цими процесами дозволяє мінімізувати витрати та підвищити прибутковість підприємства (рис. 1.3).

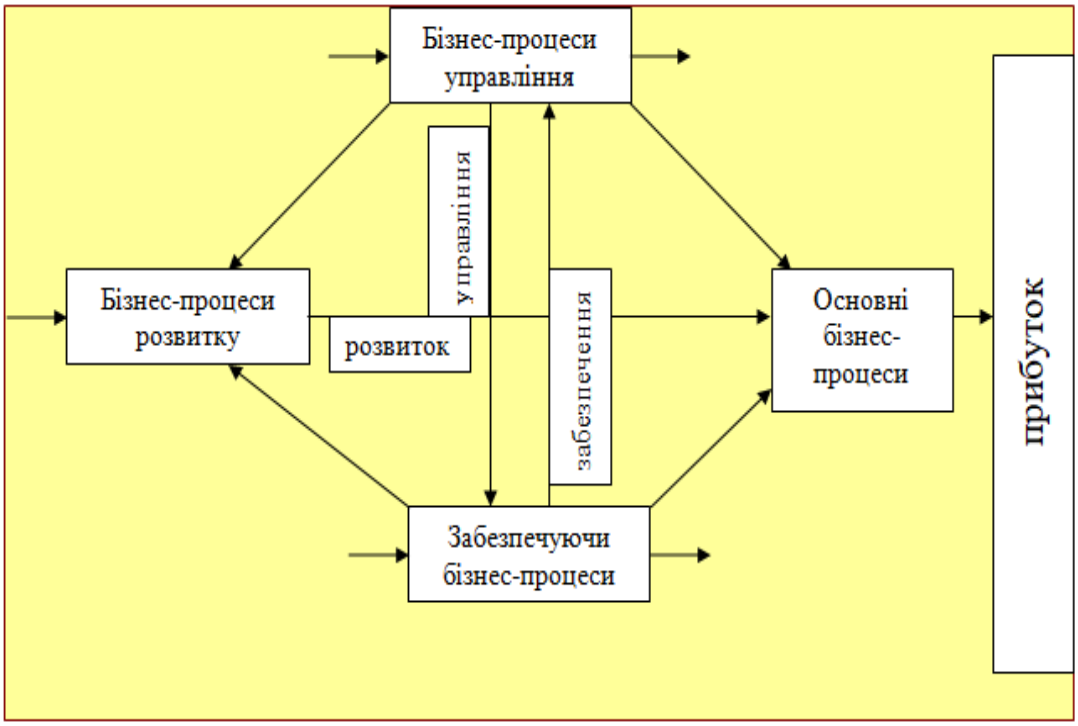



Рисунок 1.2 - Класифікація бізнес-процесів підприємства

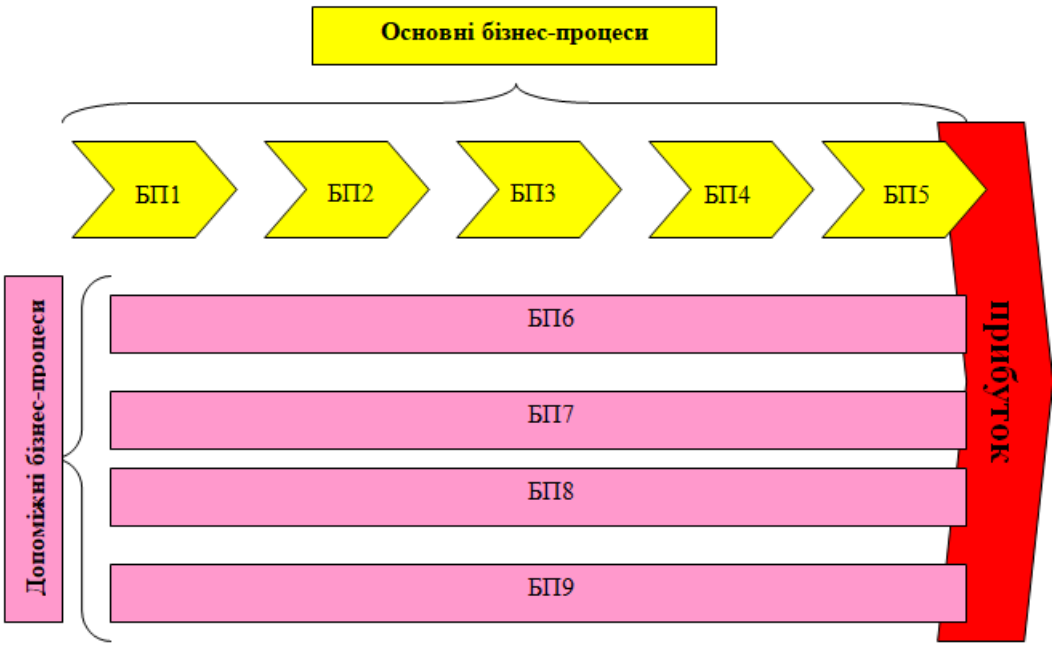



Рисунок 1.3 - Модель ланцюжка створення вартості

«

До первинних (основних) бізнес-процесів підприємства, згідно з моделлю Портера, належать [6]:

БП 1 – Внутрішня логістика: забезпечення надходження, зберігання та обліку сировини, матеріалів і комплектуючих до початку виробничого процесу.

БП 2 – Виробництво: безпосереднє перетворення ресурсів у готову продукцію або послугу.

БП 3 – Зовнішня логістика: зберігання готової продукції та її доставка до кінцевих споживачів.

БП 4 – Маркетинг та збут: діяльність, спрямована на просування продукту, вивчення ринку, формування попиту та організацію продажів.

БП 5 – Післяпродажне обслуговування та сервіс: підтримка споживача після придбання продукції, включаючи гарантійне та сервісне обслуговування, що підвищує задоволеність клієнтів і лояльність до бренду.

Окрім основних, підприємство функціонує також завдяки допоміжним (вторинним) бізнес-процесам, які забезпечують ефективне виконання основної діяльності. До таких процесів, відповідно до моделі ланцюжка створення доданої вартості, належать [6]:

БП 6 – Матеріально-технічне забезпечення: постачання необхідних ресурсів (матеріалів, обладнання, інструментів) для здійснення основної діяльності.

БП 7 – Підтримання інфраструктури підприємства: обслуговування приміщень, обладнання, комунікацій, ІТ-інфраструктури.

БП 8 – Управління людськими ресурсами: рекрутинг, навчання, розвиток персоналу, мотивація та оцінка праці.

БП 9 – Розвиток технологій: дослідження, розробка, впровадження нових технологій та інновацій.

Ця модель моделює як основну, так і допоміжну діяльність підприємства. Основна діяльність безпосередньо пов’язана з виробництвом і дистрибуцією товарів чи послуг, тоді як допоміжна діяльність підтримує основну, забезпечуючи її стабільне та ефективне функціонування [6].

«

Кожен бізнес-процес має власну структуру, яка включає характерний лише йому набір підпроцесів (табл. 1.4).

Модель ланцюжка створення доданої вартості дозволяє [7]:

- розглядати підприємство як систему взаємопов’язаних дій;
- оцінювати, як кожна дія створює цінність для кінцевого споживача;
- визначати точки оптимізації, які дозволяють знизити витрати та підвищити прибутковість.

Таблиця 1.4 - Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

| Типи бізнес-процесів | Характерні ознаки | Приклади |
|---|---|---|
| Основні | - результатом є продукція та послуги<br>- забезпечує отримання доходу підприємством<br>- формується споживча цінність<br>- виходи реалізуються споживачам | Забезпечення ресурсами<br>Виробничі процеси<br>Контроль якості |
| Обслуговуючі (забезпечуючі) | - результатом є необхідні умови для основних процесів<br>- забезпечує необхідними ресурсами | Постачання та розподіл матеріальних ресурсів<br>Ремонт обладнання, інструментіві будівель<br>Управління безпекою |
| Бізнес-процеси управління | - результатом є керованість діяльності всього підприємства (бізнес-системи) та окремих процесів<br>- забезпечує підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів | Управління ресурсами<br>Управління відносинами з клієнтами<br>Управління відносинами з постачальниками |
| Бізнес-процеси розвитку (стратегічні) | - результатом є ланцюг цінності з новим рівнем показників<br>- забезпечує отримання підприємством прибутку у довгостроковій перспективі<br>- реорганізація або вдосконалення процесів | Розробка нової продукції<br>Впровадження нових технологій<br>Вдосконалення організації роботи працівників |

Основні бізнес-процеси формуються відповідно до потреб споживачів. Їх виходом є готова продукція або послуги, які реалізуються клієнтам, генеруючи дохід та прибуток для підприємства. Натомість результати допоміжних процесів спрямовані на забезпечення ефективного функціонування основних [5].

«

Бізнес-процеси розвитку мають важливе стратегічне значення. Їх механізм формується під впливом зовнішнього середовища та покликаний адаптувати або трансформувати існуючі процеси з урахуванням змін ринку, технологій і конкурентного середовища [5].

Загалом, наведена класифікація бізнес-процесів дозволяє визначити їх пріоритетність, значення та місце в загальній моделі бізнес-системи. Вона є основою для обрання оптимальних шляхів розвитку підприємства, формування цілей виконання процесів та здійснення контролю результатів.

Ефективне управління бізнес-процесами передбачає системну оцінку та аналіз усіх ключових процесів підприємства. Цей процес реалізується поетапно, згідно з алгоритмом оцінювання управління бізнес-процесами, який включає шість етапів [8]:

1 Системна діагностика бізнес-системи - здійснюється всебічне вивчення функціонування підприємства з позиції ефективності існуючих процесів.

2 Збір та аналіз показників ефективності управління - на цьому етапі формуються як якісні, так і кількісні оцінки функціонування бізнес-процесів.

3 Визначення проблемних зон - ідентифікуються слабкі місця, які негативно впливають на продуктивність і конкурентоспроможність.

4 Оцінка потенціалу вдосконалення - аналізується можливість підвищення ефективності бізнес-процесів з урахуванням наявних ресурсів (кадрових, фінансових, технічних).

5 Використання аналітичних інструментів - застосовуються методи стратегічного аналізу (SWOT, GAP-аналіз, ABC/XYZ-аналіз, бенчмаркінг, моделювання бізнес-процесів тощо).

6 Прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення - розробляються та впроваджуються рекомендації щодо оптимізації, автоматизації або реінжинірингу процесів.

Таким чином, оцінювання бізнес-процесів є ключовим елементом системи управління підприємством, що дозволяє:

- оперативно виявляти недоліки в роботі;

«

- прогнозувати результати змін;
- формувати базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
- забезпечувати стале стратегічне зростання підприємства.

## 1.2 Можливості удосконалення бізнес-процесів в організації

Реінжиніринг - це радикальне переосмислення та перепроектування бізнес-процесів для значного покращення їхньої ефективності. РБП є інструментом для масштабних змін, коли традиційні методи оптимізації вже недостатні. Проте реінжиніринг не виключає необхідності подальших безперервних покращень, які мають технологічний характер і забезпечують стабільне функціонування [9].

Ключовим фактором реінжинірингу є орієнтація на потреби клієнтів, що вимагає злагодженості та взаємодії всіх працівників. Головна мета РБП - прискорення адаптації компанії до змін вимог ринку, підвищення операційної ефективності та значне зниження витрат у виробництві й збуті [9].

До особливостей реінжинірингу належать: відмова від застарілих підходів, радикальна зміна господарських процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій та досягнення суттєвих покращень у діяльності компанії [10].

Реінжиніринг застосовують у таких випадках: під час глибокої кризи через високі витрати чи втрату клієнтів; за задовільного стану компанії, але з несприятливими прогнозами; або коли амбітні компанії використовують РБП для створення конкурентних переваг і відриву від суперників [10].

Впровадження реінжинірингу передбачає перехід від лінійно-функціональної до процесно-орієнтованої структури, що базується на ланцюжку створення споживчої вартості, де центральною ланкою є клієнт. Процес переходу включає такі етапи РБП [11]:

«

- Комплексний аналіз поточних бізнес-процесів із фокусом на створення споживчої вартості, що допомагає виявити сильні та слабкі сторони організації.
- Розробка еталонної моделі бізнесу з визначеними цілями покращень та системою оцінки результатів, яка відповідає поставленим бізнес-цілям.
- Реалізація цілей еталонної моделі, усунення негативних факторів, запровадження нового стилю управління та поступовий перехід від старих до нових процесів.
- Регулювання інтегрованих процесів після впровадження змін за допомогою бенчмаркінгу.

Суть реінжинірингу розкривають три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроектування» та «бізнес-процес». Істотне поліпшення означає не просто часткове вдосконалення, а якісний стрибок до нового рівня ефективності, що забезпечує прорив у функціонуванні підприємства [11].

Радикальне перетворення в реінжинірингу означає повернення до першопричин і створення нових підходів до виконання роботи, а не косметичні зміни чи вдосконалення наявних систем. Це відмова від застарілих методів і переосмислення бізнес-процесів із нуля [11].

Бізнес-процес - це сукупність взаємопов’язаних завдань, спрямованих на створення цінності для споживача. Для клієнта важлива лише отримана цінність продукту чи послуги, а не внутрішня організація компанії. У традиційних структурах процеси часто фрагментовані, розподілені між підрозділами і некеровані, хоча саме вони є основою створення цінності [9].

До ключових властивостей реінжинірингу належать [9]:

- відмова від застарілих правил ведення бізнесу;
- радикальна перебудова господарської діяльності;
- впровадження сучасних інформаційних технологій в управління;
- значне покращення показників діяльності підприємства.

Реінжиніринг застосовують у таких ситуаціях:

«

- під час кризи через високі витрати чи втрату клієнтів;
- за задовільного стану компанії, але з несприятливими прогнозами (зниження попиту, доходності);
- коли амбітні компанії використовують реінжиніринг для створення конкурентних переваг і відриву від суперників.

Основні методи організації бізнесу на засадах реінжинірингу подано в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 - Методи побудови бізнесу на принципах реінжинірингу бізнес-процесів підприємства

| Методи реінжинірингу | Особливості методу |
|---|---|
| Автоматизація бізнес-процесів (BPA) | Прискорює існуючі процеси за допомогою інформаційних технологій, але не усуває їхніх недоліків і не передбачає створення нових процесів для підвищення ефективності. |
| Перебудова програмного забезпечення | Переписування застарілих інформаційних систем на основі сучасних технологій без зміни самих бізнес-процесів. |
| Скорочення розмірів підприємства (downsizing) | Зменшення масштабів компанії через зниження ринкових вимог. На відміну від реінжинірингу, не сприяє розширенню можливостей. |
| Реорганізація підприємства (reorganizing) | Зосереджена на зміні організаційних структур, а не на перебудові бізнес-процесів. |
| Поліпшення якості (QI), тотальне управління якістю (TQM) | Фокусується на вдосконаленні наявних процесів без їх заміни, приймаючи їхню поточну структуру. |
| Безперервне удосконалення бізнес-процесів (continuous process improvement) | Поступове покращення процесів, близьке до TQM. Зміни стосуються оптимізації якості, часу, витрат і мають безперервний характер, але обмежуються одним-двома процесами чи процедурами. |
| Перебудова бізнес-процесів (business process redesign) | Спрямована на виявлення та усунення процесів без доданої вартості, впровадження кращих практик у процесі або його частині, включаючи діагностику та розробку заходів удосконалення. |

Реінжиніринг бізнес-процесів вирізняється орієнтацією на радикальну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни. Кожен метод реінжинірингу використовує специфічні підходи, які застосовуються залежно від цілей і завдань. Ці методи є комплексними, взаємодоповнювальними і залежать від таких факторів, як масштаб і частота змін, а також специфіка підприємства [11].

«

### 1.3 Формування моделі бізнес-процесів у організації

Моделювання бізнес-процесів стало частиною управлінської практики з появою програмного забезпечення для комплексної автоматизації управління підприємством. Воно дає змогу оцінити не лише загальну діяльність компанії, а й її взаємодію із зовнішніми організаціями та постачальниками, а також провести вартісний аналіз окремих бізнес-процесів і їхньої системи загалом [12].

Сучасні підприємства прагнуть постійно вдосконалювати свою діяльність, що вимагає розробки нових технологій, методів ведення бізнесу, підвищення якості результатів і впровадження ефективніших підходів до управління та організації роботи. Модель підприємства, яка відображає всі бізнес-процеси, орієнтовані на досягнення конкретних цілей, створює основу для оптимізації діяльності. Аналіз підприємства як моделі є ефективним способом визначення потреб і можливостей для реалізації поставлених завдань. Моделювання бізнес-процесів також сприяє проведенню функціонально-вартісного аналізу [13].

Функціонально-вартісний аналіз допомагає вирішити такі завдання [13]:

- визначити реальну вартість продукту чи послуги, що виробляються;
- оцінити витрати на підтримку клієнтів;
- виявити ключові функції з найвищою вартістю, які потребують першочергового вдосконалення.

На ринку комп’ютерних технологій доступні спеціалізовані програми для аналізу підприємства та створення бізнес-моделей. Вибір методології чи інструментів моделювання не є визначальним, оскільки існують перевірені часом стандартизовані методи, які вирізняються простотою та доступністю. Найпоширенішими серед підприємств є аналітичні методи оцінки й аналізу бізнес-систем, перелік яких наведено в таблиці 1.6.

«

Таблиця 1.6 - Аналітичні інструменти оцінки бізнес-процесів

| Інструменти | Призначення |
|---|---|
| Діаграма Ісікави | Графічний метод для аналізу причинно-наслідкових зв'язків між факторами та результатами в бізнес-процесах; визначає фактори, що впливають на результати й витрати. |
| «П'ять запитань» | Інструмент для виявлення першопричин проблем шляхом аналізу причинно-наслідкових зв'язків, що сприяє підвищенню ефективності через їх усунення. |
| ABC | Метод оцінки ефективності ресурсозабезпечуючих бізнес-процесів; дозволяє класифікувати процеси на основні, другорядні та непотрібні, а також оцінити співвідношення споживчої вартості результатів процесів до витрат на їх досягнення. |
| Аналіз на основі показників KPI | Система оцінки (фінансових і нефінансових показників), яка допомагає порівняти досягнутий рівень ключових показників із зусиллями підприємства для їх досягнення. |

Використання аналітичних інструментів дає змогу комплексно оцінити бізнес-процеси, своєчасно виявити недоліки для їх усунення та сильні сторони, які сприяють розвитку. На основі цих оцінок підприємства проводять моделювання бізнес-процесів [12].

На практиці моделювання застосовується для прийняття рішень і побудови бізнес-процесів. У сучасній літературі виділяють кілька підходів до визначення моделювання бізнес-процесів [13]:

– процес опису бізнес-процесів, що допомагає керівникам зрозуміти, які завдання виконують працівники, а працівникам - усвідомити роль колег і кінцевий результат їхньої діяльності;

– ефективний інструмент для пошуку шляхів оптимізації, який визначає, як має функціонувати підприємство загалом і як організована робота працівників;

– засіб прогнозування, своєчасного виявлення та мінімізації ризиків на різних етапах діяльності.

Мета моделювання бізнес-процесів - формалізація та візуалізація бізнес-системи. Це може відбуватися у текстовій, табличній або символічній формі [13]. Найефективнішою є графічна форма, оскільки вона полегшує аналітичну

«

обробку інформації. Моделі мають відображати структуру бізнес-системи, деталізацію бізнес-процесів, їх взаємозв'язки та послідовність.

Спрощена графічна модель бізнес-системи представлена на рисунку 1.4. Вона ілюструє, що процесний підхід орієнтований на споживача, який формує попит на товари та послуги певного типу, якості й кількості. Підприємства функціонують, задовольняючи ці вимоги, тому бізнес-система має будуватися з їх урахуванням, а ключовим є кінцевий результат діяльності [14].

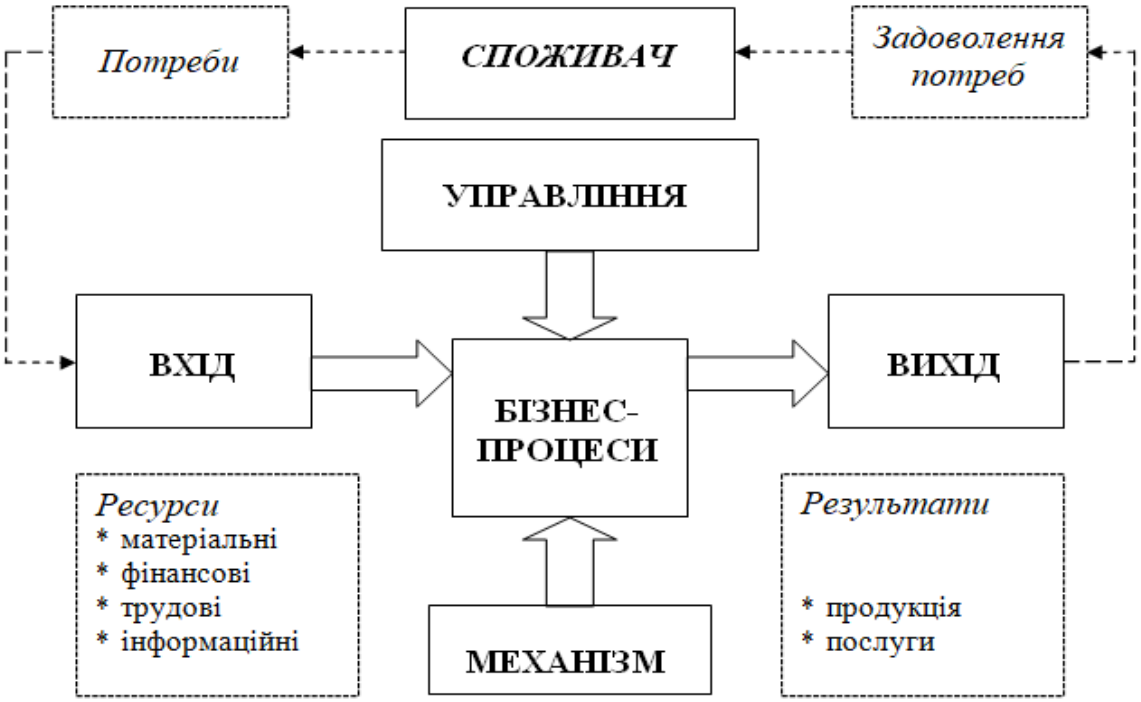



Рисунок 1.4 - Етапи управління бізнес-процесами підприємства

Для досягнення запланованих результатів ефективно та з вигодою для підприємства керівники повинні організувати бізнес-процеси. Це передбачає управління процесами від входів до виходів. Проміжним етапом є управління механізмом бізнес-процесів, яке включає їх регламентацію, планування та забезпечення необхідними умовами. Зокрема, визначаються відповідальні особи, операції, завдання учасників, а також параметри входів і виходів [14].

«

Елементи моделі утворюють функціональний блок, який залежить від призначення та функцій кожного процесу. Основні елементи функціонального блоку [14]:

- Управління (засоби контролю, зокрема стандарти, інструкції та регламентуюча документація).
- Вхід (ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесів).
- Вихід (результат процесу, який може бути ресурсом для наступного процесу або готовою продукцією для споживачів).
- Механізм (засоби реалізації процесів).

Кожен елемент бізнес-процесу є важливим і невід'ємним. Розробка бізнес-процесу враховує необхідність формування цих елементів. Загалом створення бізнес-процесів — це складний і трудомісткий процес, який включає такі етапи [15]:

- Визначення мети бізнес-процесів.
- Встановлення меж бізнес-процесів.
- Визначення учасників бізнес-процесів.
- Уточнення вимог до ресурсів.
- Розробка системи оцінки бізнес-процесів.
- Створення діаграми бізнес-процесів.
- Формулювання пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесу.
- Визначення переліку та структури документів.

Для вирішення цього завдання на сучасних підприємствах застосовують моделювання бізнес-процесів із використанням спеціалізованих інформаційних систем і стандартів. Такі програми та стандарти дозволяють користувачам керувати кожним етапом, отримувати доступну інформацію про стан процесів і проводити їх моделювання [15].

«

Еволюція моделювання бізнес-процесів відбувалася паралельно з розвитком процесного підходу та інформаційних технологій. Умовно цей процес можна поділити на такі етапи [14]:

1 На початковому етапі застосовувалися прості графічні методи, такі як блок-схеми, мережі Петрі та орієнтовні графи.

2 Згодом моделювання здійснювалося на основі спеціалізованих методологій, зокрема SADT, IDEF і DFD.

Методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) базується на принципах структурного проєктування систем для створення програмного забезпечення та інформаційних систем [13].

Стандарти IDEF (Icam DEFinition, Icam — Integrated Computer-Aided Manufacturing), що розвинулися на основі SADT, дали змогу створювати логічну систему взаємопов’язаних процесів підприємства, регламентувати діяльність і виявляти недоліки, такі як дублювання функцій чи відсутність чітких механізмів [15].

Нотації DFD (Data Flow Diagramming) активно використовуються для опису інформаційних потоків, деталізації процесів, які перетворюють вхідні дані на результати, а також для аналізу роботи працівників [13].

3 Третій етап розвитку моделювання бізнес-процесів пов’язаний із дослідженнями М. Хаммера та Д. Чампі, викладеними в книзі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі». Вони запропонували моделі бізнес-процесів «As is» (як є) та «To be» (як має бути) [7, с. 59]. Ці моделі дозволяють оцінити ефективність поточної системи, виявити проблеми, невідповідності та загрози, а також розробити нову, вдосконалену модель. Для створення моделей «As is» і «To be» використовують методології SADT, стандарти IDEF та інші сучасні підходи [14].

У 1990-х роках для автоматизації бізнес-процесів з’явилися системи управління потоками робіт WfMS (Workflow Management System), які увійшли

«

до міжнародних стандартів. Вони забезпечують маршрутизацію робочих потоків у межах окремих бізнес-процесів [12].

Серед засобів автоматизації виділяють методологію ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) та ERP-систему SAP R/3 [7, с. 59]. ARIS підтримує організаційні, функціональні, інформаційні моделі та моделі управління. Основою є модель eRPC (розширений ланцюжок процесів, керованих под vouchsafed events-driven Process Chain). ARIS дозволяє перевіряти відповідність моделей стандартам SAP (модульна система за технологією клієнт-сервер) та ISO [13].

Подальший розвиток інформаційних систем пов’язаний зі стандартизацією. Організації, такі як OASIS (розробка ebXML, BPEL, стандарти XML для електронного бізнесу), OMG (мова UML) і W3C (специфікації XML, веб-сервіси), створили стандартні мови та методології [15].

Сучасні методології моделювання, такі як SADT та IDEF, залишаються основою. Особливо популярним є стандарт BPMN (Business Process Model and Notation), який завдяки простим і доступним нотаціям підходить для моделювання бізнес-аналітиками [15].

Для створення моделей бізнес-процесів, адаптованих до українських підприємств, необхідно аналізувати бізнес-середовище, відстежувати його зміни, вивчати потреби та поведінку споживачів. Ці процеси є стратегічно важливими, оскільки визначають створення продукту, його виробництво, доставку до споживача та отримання прибутку.

«

# РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВІДПОЧИНКОВОГО КОМПЛЕКСУ «КОЗАЦЬКИЙ ОСТРІВ» ТА ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

## 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз його внутрішнього середовища

Відпочинковий комплекс «Козацький острів» (ВК «Козацький острів») створений у 2005 році. Застовником підприємства є Гладун Марія Василівна, яка виконує обов'язки директора до сьогоднішнього часу.

Адреса розміщення ВК «Козацький острів»: Івано-Франківська область, Тисменецький район, село Чорнолізці, вул. Панська 1.

Підприємство працює, забезпечуючи діяльність згідно КВЕД різні види діяльності, основний з яких:

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Контактні дані підприємства:

77471, Івано-Франківська обл.,

Івано-Франківський район,

С. Чорпнолізці

вул. Панська, будинок 1

Тел: 0963135303, 0977373026

e-mail: k.ostriv@gmail.com

Веб сторінка підприємства: https://kozackiy-ostriv.if.ua/

Керівництво ВК «Козацький острів» здійснює директор, який організовує діяльність підприємства та несе повну відповідальність за його стан та результати роботи. Крім стратегічних питань, директор також делегує окремі управлінські функції підлеглим і надає їм відповідні повноваження.

На даний момент посаду директора обіймає Гладун Марія Василівна.

Фінансовий контроль, зокрема за законністю витрат та дотриманням фінансової дисципліни, забезпечує старший бухгалтер. Водночас за ефективність кадрової політики відповідає менеджер з персоналу.

«

Підприємство функціонує стабільно, забезпечує якісне обслуговування клієнтів та сприятливі умови для професійного розвитку працівників. Структура є сучасною, гнучкою та відповідає актуальним вимогам менеджменту.

ВК «Козацький острів» функціонує цілодобово. Його діяльність регулюється Законом України «Про туризм», а також «Правилами користування готелями та надання готельних послуг», затвердженими наказом Державної туристичної адміністрації від 16.03.2004 №19.

Місія ВК «Козацький Острів»: «Надавати гостям високоякісне індивідуальне обслуговування, забезпечувати комфорт, спокій і вишукані умови проживання, створюючи атмосферу затишку й добробуту».

Гості комплексу — це дорослі й діти, ділові люди, туристи, сімейні пари, а також жителі України та світу. Філософія ВК «Козацький Острів» ґрунтується на турботі про гостей, які є найвищою цінністю.

Цілі комплексу: досягти лідерства в якості сервісу в індустрії гостинності, сприяти розвитку виїзного туризму та просувати український туристичний продукт на міжнародному рівні.

Інфраструктура ВК «Козацький острів» включає:

- Двокімнатні VIP-номери.
- Стандартні номери.
- Будиноски відпочинку.
- Сауна «Козацька лазня».
- Апібудиночок «Бджолина хатинка».
- Автостоянка.
- Басейн.
- Тюбінг.
- Альтатнки.
- Озеро.
- Ресторан.
- Дитячий майданчик.

«

- Звіринець.

ВК «Козацький острів» надає наступні види відпочинку та розваг:

- послуги проживання;
- послуги харчування;
- відпочинок біля басейну, плавання;
- тюбинг;
- риболовля;
- відвідини екопарку;
- послуги сауни;
- більярд;
- риболовля;
- оренда альянки з мангалом.

Номери оснащені необхідним обладнанням: кондиціонер, телевізор, меблі з натурального дерева, холодильник (тільки у VIP-номерах), вай-фай. Оформлення інте'рєру у класичному стилі, із використанням теплих тонів. В номерах є власні ванні кімнати, укомплектовані фенами.

Будиночки , окрім перерахованих зручностей, мають терасу на водою.

У сауні є басейн, більярдна кімната, душові та санвузол, VIP-зал.

Апібудиночок забезпечує послуги бджолотерапії. Відвідувачі чи просто гості відпочинкового комплексу можуть оздоровитися у спосіб бджоло терапії.

У зоокуточку є черепахи, фазани, папуги, голуби, олені, лебеді, павліни та кролі. Відвудування звіринця приносить задоволення і дітям, і дорослим.

Персонал, відповідальний за прийом та обслуговування гостей у ВК «Козацький острів», має належну професійну підготовку та володіє іноземними мовами на необхідному рівні.

Організація роботи ВК ґрунтується на функціональному розподілі обов'язків між відділами, які діють відповідно до затверджених положень.

Адміністративна – керівництво визначає загальні напрями політики підприємства в межах поставлених цілей та завдань, ухвалює стратегічні

«

рішення, спрямовані на задоволення потреб гостей, а також на управління фінансами та економічними процесами.

Операційна – охоплює служби, що безпосередньо надають основні послуги: службу прийому та розміщення, номерний фонд, ресторан. Підтримку безперебійної діяльності забезпечують інженерна, енергетична, транспортна та складська служби.

Безпекова – служба безпеки відповідає за безпеку проживання гостей та охорону майна готелю.

Логістична – під керівництвом головного менеджера забезпечує закупівлю обладнання, техніки, продуктів та матеріалів, необхідних для повноцінного функціонування готелю та ресторану.

Маркетингова – також координується головним менеджером, включає відділ маркетингу та продажу, спрямований на просування послуг та роботу з клієнтською базою.

Кадрова – відділ кадрів займається підбором персоналу, організацією навчань, реалізацією програм мотивації працівників та формуванням штату відповідно до потреб підприємства.

Облікова (еккаунтинг) – бухгалтерія веде облік господарських операцій, контролює документообіг і фінансову звітність.

Фінансова – ця функція також реалізується бухгалтерією, яка відповідає за здійснення фінансових операцій та дотримання фінансової дисципліни.

Інноваційна – підпорядковується головному менеджеру, включає відділ маркетингу та продажу, що займається впровадженням нових підходів до обслуговування та управління.

Розрахунок за послуги в відпочинковому комплексі «Козацький острів» може бути проводений як безготівковим способом, так і готівковим.

Ціновий діапазон пропозиції ВК «Козацький острів» подано у таблиці 1.1.

Ефективність роботи відпочинкового комплексу можна оцінити на основі аналізу показників діяльності (табл. 2.2).

«

Таблиця 1.1 - Ціновий діапазон пропозиції послуг ВК «Козацький острів»

| Види послуг | Вартість послуг |
|---|---|
| Двокімнатний VIP-номер з балконом | 950 грн/доба |
| Стандарт-номер | 750 грн/доба |
| Будиночок відпочинку | 1400 грн/доба |
| Сауна (мінімальне замовлення 2 год, для дітей до 5 років відвідування безкоштовне): | |
| - будні дні до 4 осіб | 700 грн/год |
| - будні дні 4 особи і більше 2 | 190 грн/год за особу |
| - святкові дні до 4 осіб | 800 грн/год |
| - святкові дні 4 особи і більше 2 | 220 грн/год за особу |
| Рушники для сауни | 100 грн |
| Більярд | 250 грн |
| Теніс | 100 грн |
| Риболовля | 300 грн |
| Оенда альтатнки з мангалом | 600 грн |

Таблиця 2.2 – Структура доходів ВК «Козацький острів» у 2023-2024 р.р.

| № | Показник | 2024 р. | 2023 р. | Відхилення (+, -) | Темп приросту, % |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Чистий дохід | 18020,0 | 10508,0 | 7512,0 | 42,0 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції | 13886,0 | 9852,0 | 4034,0 | 29,0 |
| 4 | Адміністративні витрати | 1842,0 | 2170,0 | -328,0 | -18,0 |
| 5 | Витрати на збут | 120,0 | 160,0 | -40,0 | -33,0 |
| 6 | Інші операційні витрати | 2000,0 | 1882,0 | 118,0 | 6,0 |
| **7** | Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат (ряд2+4+5=6) | 17848,0 | 1464,0 | 3784,0 | 21,0 |
| 8 | Прибуток від реалізації скоректований (ряд.1 - 7) | 172,0 | -3556,0 | 3728,0 | 2167,0 |
| 9 | Інші операційні доходи | 3738,0 | 4670,0 | -932,0 | -25,0 |
| 10 | Прибуток від операційної діяльності (ряд. 8+9) | 3910,0 | 1114,0 | 2796,0 | 72,0 |
| 11 | Податок на прибуток від звичайної діяльності | 1700,0 | 722,0 | 978,0 | 58,0 |
| 12 | Чистий прибуток | 2210,0 | 392,0 | 1818,0 | -82,0 |

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити висновок, що діяльність ВК у 2024 р. була більш успішна аніж у 2023 році, показники прибутковості зросли. Населення вже більш активно долучається до відпочинку, цим і пояснюється ріст доходів та прибутку.

«

Загалом ВК «Козацький острів» - це підприємство, яке активно розвивається, урізноманітнює перелік послуг,. Дбає за серсів у омфорт перебування відвідувачів комплексу.

## 2.2 Аналіз зовнішнього середовища ВК «Козацький острів» та оцінка його впливу на діяльність організації

Зовнішнє середовище підприємства формує потенційні тенденції та визначає напрями його перспективного розвитку. Аналіз факторів зовнішнього середовища є ключовим етапом у вивченні діяльності організації. Спочатку доцільно охарактеризувати фактори прямого впливу, які безпосередньо впливають на підприємство. До них належать клієнти, конкуренти, постачальники та державні органи, що регулюють і контролюють діяльність організації.

*Клієнтии* ВК «Козацький острів»:

- місцеві жителі: організовують сімейні свята, весілля та інші заходи.
- туристи: відвідують регіон з метою відпочинку та ознайомлення з культурною спадщиною.

Для залучення клієнтів важливо підтримувати високу якість послуг, розробляти спеціальні пропозиції та активно просувати комплекс через різні канали комунікації.

Конкурентне середовище ВК «Козацький острів» формують заклади, що пропонують аналогічний чи схожий спектр послуг. Відповідно до опитувань та оцінок відвідувачів, за показником співвідношення ціна-якість конкурентами можна вважати такі комплекси: «Буковель», «Байка SPA & Resort» та «Villa Morishka». Ці три заклади лідирують за частотою відвідуваності**.**

До переваг ВК 2Козацький острів» відносимо:

- зручне та хороше географічне розташування;
- віддаленість від міської метушні, гарні краєвиди, наявність природної водойми;
- відсутність великої кількості людей (на відміну від Буковеля)

«

- широкий комплекс послуг: ресторан, готель, автостоянка, басейн, сауна, мінізоопарк тощо;

- позитивний імідж серед відвідувачів та ін.

Представимо порівняльну оцінку трьох названих закладів у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Порівняльна оцінка відпочинкових комплексів

| Показники | Ваговий коефіцієнт | Буковель | Байка SPA & Resort | Козацький острів | Villa Morishka |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Бали / Оцінка | | | |
| *Фактори загальної характеристики закладів* | | | | | |
| Репутація / імідж готелю | 0,10 | 2 → 0,20 | 3 → 0,30 | 3 → 0,30 | 4 → 0,40 |
| Кваліфікація обслуговуючого персоналу | 0,07 | 4 → 0,28 | 5 → 0,35 | 5 → 0,35 | 4 → 0,28 |
| Кваліфікація управлінського персоналу | 0,10 | 5 → 0,50 | 4 → 0,40 | 4 → 0,40 | 3 → 0,30 |
| Якість системи обслуговування | 0,14 | 5 → 0,70 | 3 → 0,42 | 4 → 0,56 | 3 → 0,42 |
| *Фактори, що характеризують послуги* | | | | | |
| Якість послуг готелю | 0,14 | 4 → 0,56 | 5 → 0,70 | 3 → 0,42 | 4 → 0,56 |
| Середня витрата часу на обслуговування | 0,10 | 3 → 0,30 | 4 → 0,40 | 5 → 0,50 | 4 → 0,40 |
| Середня вартість послуги | 0,15 | 4 → 0,60 | 3 → 0,45 | 4 → 0,60 | 3 → 0,45 |
| *Маркетингова політика закладів* | | | | | |
| Вивчення ринку | 0,08 | 3 → 0,24 | 4 → 0,32 | 5 → 0,40 | 4 → 0,32 |
| Канали збуту | 0,02 | 3 → 0,06 | 5 → 0,10 | 4 → 0,08 | 3 → 0,06 |
| Організація рекламної діяльності | 0,10 | 4 → 0,40 | 3 → 0,30 | 4 → 0,40 | 3 → 0,30 |
| Підсумкова зважена оцінка | 1,00 | 3,84 | 3,74 | 3,81 | 3,49 |

Аналіз таблиці 2.3 демонструє лідируюче положення готелю ВК «Буковель» (оцінка 3.84), на другій позиції ВК «Козацький острів» (оцінка 3,81), далі йде ВК «Байка SPA & Resort» (оцінка 3,74), а на останньому місці ВК «Villa Morishka» (оцінка 3,49).

*Постачальники*. Щодо діяльності відпочинкового комплексу цей фактор зовнішнього середовища озглянемо з наступних аспектів:

- постачальники побутової хіміх, засобів гігієни та розхідних матеріалів (мило, шампуні, туалетний папір, миючі засоби тощо);

«

- постачальники продуктів харчування та алкоголю у ресторан;
- постачальники відвідувачів.

Основним завданням ВК «Козацький Острів» у сфері організації та управління постачанням продовольчих засобів є забезпечення своєчасного, безперебійного та всебічного постачання виробництва всіма необхідними ресурсами згідно з затвердженою виробничою програмою.

Ключовими критеріями при виборі постачальників для комплексу виступають:

- прийнятна ціна на товари або послуги;
- висока якість продукції.

Постачання товарів на підприємство здійснюють такі основні партнери:

- «Галтрейд», «ПТД» – побутова хімія (пральні порошки, знежирювачі, засоби для миття підлоги, вікон, меблів, санвузлів, шампуні, гелі тощо);
- «ПТД» також постачає снеки (чіпси «Lay’s»), напої («Pepsi», «Coca Cola», соки «Sandora»);
- «Аквавіта» – постачальник розливного пива від «Першої приватної броварні» (світле та темне);
- «Регістр» – алкогольні напої, переважно горілчані вироби;
- «Юні продукти» – вина та лікеро-горілчана продукція;
- «Ферма» – молочна продукція;
- ПП «Рибак» – ковбаси, виготовлені на дровах;
- «Рошен» – солодощі.

ВК «Козацький Острів» активно співпрацює з усіма зазначеними постачальниками. Окрім цього, щоденно здійснюється закупівля свіжих домашніх продуктів на місцевому ринку (творог, молоко, хліб, горіхи, варення тощо). Для цих потреб на підприємстві призначено окрему відповідальну особу.

«

Найбільші обсяги постачання припадають на компанію «ПТД», яка забезпечує як побутову хімію, так і продукти харчування. Завдяки великим замовленням підприємство отримує знижки.

Графік постачання:

- «ПТД» – двічі на тиждень;
- ПП «Рибак» – один раз на тиждень;
- решта постачальників – один раз на два тижні.

Постачальники клієнтів – це дуже важливий фактор середовища, оскільки дозволяє планувати роботу, потік відвілдувачів, закупівлі та є гарантією обов'язкового заселення, оптимізувати запаси необхідних ресурсів тощо. Джерела надходження відвідувачів ВК «Козацький острів» є дость обмежені. До них можна віднести власні ресурси підприємства: сайт, сторінки у фейсбук та інстаграм. , Активнісит використання названих джерел представлено у таблиці 2.4.

Найбільший потік відвідувачів забезпечується внаслідок роботи служб інтернет-бронювання (43,5 %), замовлення номерів на ссайті готелю складає 25 %, контрагенти, з якими укладено відповідні договори, забезпечують значну частку гостей - 18%, 2,5% відвідувачів забезпечує обласнй відділ туризму.

Таблиця 2.4 - Джерела надходження потоку відвідувачів ВК «Козацький острів»

| Джерела надходження | Частка до загальної кількості відвідувачів, % |
|---|---|
| Пряме бронювання на сайті ВК, посередництвом телефону тощо. | 25,5 |
| Бронювання за використання сторінки закладу у фейсбук | 33,5 |
| Бронювання за використання сторінки закладу у інстаграм | 41.0 |
| Всього | 100 |

Бачимо, що усі три джерела дають приблизно однакову кількість відвідувачів. Однак, вважаємо, що підприємству слід розширити спектр джерел постачання клієнтів.

«

*Законодавчі акти*. ВК «Козацький острів» здійснює свою діяльність відповідно до положень ключових законодавчих документів, серед яких: Закон України «Про підприємництво», Закон України «Про господарські товариства», Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» та інші нормативно-правові акти. Підприємство суворо дотримується вимог чинного законодавства, забезпечуючи повну відповідність усім правовим нормам державного регулювання.

Уся господарська діяльність ВК «Козацький острів» ведеться у правовому полі — підприємство сумлінно та вчасно сплачує обов'язкові податки, зокрема податок на додану вартість (ПДВ), податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб, а також податки із заробітної плати.

*Місцеве населення.* Одним із важливих чинників успішної діяльності комплексу «Козацький острів» є позитивне ставлення з боку місцевої громади. Підприємству вдалося здобути довіру населення завдяки високій якості надаваних послуг, створенню нових робочих місць, а також активній участі у соціальному житті регіону.

У таблиці 2.5 наведено аналіз факторів мікросередовища ВК «Козацький острів».

Таблиця 2.5 - Аналіз факторів мікросередовища ВК «Козацький острів»

| Фактори мікросередовища | Тенденції змін | Вплив на діяльність підприємства |
|---|---|---|
| Постачальники | Зростання вартості сировини, товарів і харчової продукції | Підвищення собівартості послуг харчування та проживання |
| Послуги (онлайн-бронювання) | Подорожчання послуг бронювання через інтернет | Зменшення замовлень, зниження доходів і прибутковості |
| Споживачі | Зниження рівня платоспроможного попиту населення | Зменшення кількості клієнтів, скорочення прибутковості |
| Конкуренти | Зростання конкурентного тиску та вигідніші пропозиції | Втрата клієнтів, необхідність вдосконалення маркетингових стратегій |

Аналіз факторів макросередовища ВК «Козацький острів» представлено у таблиці 2.6.

«

Таблиця 2.6 - Фактори макросередовища ВК «Козацький острів»

| Група факторів макросередовища | Фактор макросередовища | Прояв фактору в умовах війни |
|---|---|---|
| 1. Економічне середовище | Зростання інфляції | Знецінення грошових заощаджень і доходів населення |
| | Підвищення рівня безробіття | Втрата робочих місць через скорочення підприємств |
| | Посилення фіскального тиску | Збільшення податкового навантаження на бізнес |
| | Зниження купівельної спроможності | Зменшення попиту на товари і послуги |
| 2. Політичне середовище | Воєнно-політична нестабільність | Підвищений ризик зупинки або згортання діяльності |
| | Часті зміни нормативно-правової бази | Ускладнення ведення бізнесу через оновлення законодавства |
| 3. Науково-технічне середовище | Інновації у виробництві та сфері послуг | Впровадження нових рішень для енергоефективності та дистанційної роботи |
| | Розвиток цифрових технологій | Актуальність онлайн-послуг, автоматизації, електронного документообігу |
| | Швидке старіння технологій | Потреба в адаптації до нових стандартів і скорочення життєвого циклу продуктів |
| 4. Природне, демографічне середовище | Локація підприємства | Перевага безпечного регіону для ведення бізнесу та відпочинку |
| | Міграція населення | Відтік кваліфікованих кадрів за кордон, потреба в перекваліфікації персоналу |
| | Освітній рівень населення | Зростання потреби у професійних навичках і навчанні персоналу |
| 5. Соціальні та екологічні фактори | Підвищена увага до екології | Попит на екологічно чисті продукти та послуги, етичне ведення бізнесу |
| | Захист прав споживачів | Потреба дотримання стандартів якості, прозорість у діяльності |

Розглянуті фактори мікро- і макросередовища мають вплив на діяльність підприємства. Врахування цього впливу та вчасне реагування допоможе підприємству бути ефективним та утримати конкурентну позицію на ринку відпочинкових послуг.

Для кращого розуміння ситуації ВК «Козацький острів», зокрема його внутрішнього та зовнішнього середовища, проведемо SWOT-аналіз та представимо його результати у таблиці 2.7.

«

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ВК «Козацький острів»

| ***Сильні сторони*** | ***Слабкі сторони*** |
|---|---|
| - зручність розташування: віддаленість від міст та можливість під'їзду на автотранспорті;<br>- значна площа площа комплексу;<br>- наявність широкого спектру послуг;<br>- позитивний імідж закладу;<br>- гарні краєвиди;<br>- популярність закладу серед відвідувачів;<br>- висока якість надаваних послуг;<br>- значний досвід роботи;<br>- активна робота з персоналом, зокрема постійне навчання і т.д. | - скарги на неякісну роботу WI-FI;<br>- скарги відвідувачів на непривітність персоналу;<br>- обмеженість у застосуванні засад системного управління;<br>- акцент на досягнення результатів роботи без належного урахування втрат. |
| ***Можливості*** | ***Загрози*** |
| - залучення нових потоків відвідувачів;<br>- розширення переліку послуг;<br>- удосконалення бізнес-процесів внаслідок оптимізації процесу обслуговування і систем внутрішнього контролю. | - політична і економічна нестабільність в країні через воєнні дії;<br>- скорочення потоку відвідувачів;<br>- загострення конкуренції;<br>- законодавчі зміни, що обмежують чи ускладнюють діяльності тощо. |

За результатами SWOT-аналізу ВК «Козацький Острів» можна зробити наступні висновки.

Сильні сторони підприємства створюють потужну конкурентну перевагу. Вигідне географічне розташування, велика площа комплексу, мальовничі краєвиди та позитивний імідж забезпечують сталий інтерес до закладу з боку споживачів. Висока якість послуг і досвідчений персонал сприяють формуванню лояльності клієнтів.

Виявлені слабкі сторони потребують оперативного усунення. Негативні відгуки про сервіс (Wi-Fi, обслуговування) можуть негативно впливати на репутацію. Наявні управлінські обмеження (недостатня системність, орієнтація лише на результат без урахування втрат) можуть стримувати розвиток у довгостроковій перспективі.

Підприємство має значний потенціал до зростання. Є можливість збільшити клієнтську базу через розширення послуг, підвищення

«

рівня сервісу та ефективніше використання внутрішніх ресурсів, зокрема через оптимізацію бізнес-процесів і впровадження сучасних систем управління.

Однак зовнішнє середовище створює ризики, які потребують адаптивної стратегії. Воєнна ситуація, економічна нестабільність, спад купівельної спроможності та жорстка конкуренція змушують підприємство бути гнучким, інноваційним та проактивним у своїх рішеннях.

Загалом ВК «Козацький Острів» має добрі стартові позиції для подальшого розвитку, проте повинен зосередитися на внутрішній трансформації, покращенні сервісу та адаптації до викликів зовнішнього середовища.

### 2.3 Дослідження бізнес-процесів підприємства

Сьогодні управління на основі опису бізнес-процесів вважається провідним підходом і підтримується більшістю сучасних стандартів менеджменту. Його суть полягає в поділі діяльності підприємства на окремі етапи – процеси, що дозволяє ефективно оптимізувати роботу всієї організації. Бізнес-процес — це сукупність внутрішніх дій або операцій, що починаються з одного чи кількох вхідних ресурсів і завершуються створенням продукту або послуги, орієнтованих на потреби клієнта.

Головна мета будь-якого бізнес-процесу – трансформація вхідних ресурсів у кінцевий результат. Основним елементом тут є функція перетворення, яка охоплює підпроцеси, завдання й операції, що здійснюються над ресурсами для досягнення запланованого результату. Процес виконується з використанням певної технології або методики, при цьому він не є автономним – його реалізація потребує управління (планування, організації, контролю) та участі конкретного виконавця або команди.

Кожен бізнес-процес має на меті створення цінності для клієнта – пропонування товару чи послуги, які відповідатимуть його очікуванням щодо вартості, якості та рівня обслуговування.

Згідно з класичною класифікацією, бізнес-процеси поділяють на такі

«

типи:

- Основні – спрямовані на безпосереднє задоволення потреб гостей і формування для них цінності. Саме ці процеси обґрунтовують доцільність витрат клієнтів.
- Допоміжні (підтримуючі) – забезпечують внутрішні потреби персоналу та підрозділів готелю. Вони опосередковано впливають на створення цінності для споживача.
- Управлінські процеси – пов’язані з плануванням, організацією, координацією та контролем діяльності.
- Процеси змін (розвитку) – спрямовані на адаптацію до нових умов та покращення роботи підприємства.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу, зокрема, виділяють виробничі процеси (приготування їжі, робота бару, приготування десертів) та процеси обслуговування (розміщення гостей, організація дозвілля, прання тощо).

Систему бізнес-процесів ВК «Козацький острів» можна представити у вигляді ієрархічної структури (рис. 2.1).

На сучасному етапі діяльності готелю «Надія» можна виокремити наступні категорії бізнес-процесів:

*Основні процеси* включають надання послуг з проживання, харчування, сауни, апібудиночка, послуг розваг. Звичайно. Сюди можна зарахувати і послуги оренди альтанки з мангалам, басейн, міні зоопарк, риболовля, більярд тощо.

*Допоміжні процеси* охоплюють планування бюджету для різних напрямів обслуговування, організацію фінансових потоків, технічну та сервісну підтримку з боку інженерної служби, підготовку номерів службою покоївок, закупівлю продуктів і напоїв для закладів харчування та міні-барів, забезпечення безпеки клієнтів охороною, ведення документообігу секретаріатом, навчання та розвиток персоналу, організацію бронювання, розробку рекламних матеріалів, інформування клієнтів про послуги, підтримку вебсайту закладу, а також залучення нових клієнтів.

«




Рисунок 2.1 – Система бізнес-процесів ВК «Козацький острів»

*Управлінські процеси* включають фінансове управління, управління персоналом, координацію продажів і маркетингу, стратегічне управління готелем, контроль запасів (як продовольчих, так і непродовольчих), а також господарське управління. Ці процеси не пов’язані безпосередньо з клієнтом,

«

однак є ключовими для ефективного функціонування, адаптації до змін, підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку закладу.

У подальшому аналізі бізнес-процесів Вк «Козацький острів» представимо розрахунок ключових показників ефективності бізес-прпоцесів: основних, допоміжних та управлінських (табл. 2.8-2.10).

Таблиця 2.8 – Показники ефективності основних бізнес-процесів ВК «Козацький острів»

| Показники | Значення показника | | Рекомендований тренд показника | Фактичний тренд показника |
|---|---|---|---|---|
| | 2024 рік | 2023 рік | | |
| Рентабельність послуг, % | 41 | 29 | Зростання | Зростання |
| Середня дохідність номеру, тис. грн. | 192,77 | 187,03 | Зростання | Зростання |
| Доходність номерного фонду | 0,36 | 0,36 | Зростання | Без змін |
| Прибуток на один номеро-день, грн. | 336,1 | 335,1 | Зростання | Зростання |
| Продуктивність персоналу, тис.грн. | 1067,95 | 1038,85 | Зростання | Зростання |
| Виручка у розрахунку на 1 кв.м площі закладу, тис.грн. | 10,45 | 10,11 | Зростання | Зростання |
| Виручка у розрахунку на один номер, тис.грн. | 171,28 | 167,04 | Зростання | Зростання |
| Виручка від інших послуг у розрахунку на 1 кв.м, тис. грн. | 42,41 | 27,9 | Зростання | Зростання |
| Частка управлінських витрат у загальній виручці закладу, % | 5 | 7,6 | Скорочення | Скорочення |

Проведений аналіз ключових показників діяльності ВК «Козацький острів» дозволяє виокремити основні проблемні аспекти:

1 Зростання управлінських витрат. Частка управлінських витрат у загальній структурі витрат демонструє стабільне зростання.

«

Таблиця 2.9 - Показники оцінки ефективності допоміжних бізнес-процесів ВК «Козацький острів»

| Показники | Значення показника | | Рекомендований тренд показника | Фактичний тренд показника |
|---|---|---|---|---|
| | 2024 рік | 2023 рік | | |
| Кількість гостей готелю у розрахунку на один номер, осіб | 321 | 268 | Зростання | Зростання |
| Середня тривалість перебування одного відвідувача, днів | 2,1 | 1,77 | Зростання | Зростання |
| Частка постійних відвідувачів, % | 8,6 | 8,0 | Зростання | Зростання |
| Середня тривалість процесу приймання замовлення, хв. | 4 | 4 | Без змін | Без змін |
| Час на опрацювання одного замовлення, хв. | 5 | 5 | Без змін | Без змін |
| Частка вчасно виконаних замовлень, % | 87 | 83 | Зростання | Зростання |
| Кількість відвідувачів за рік, осіб | 28400 | 26000 | Зростання | Зростання |
| Кількість ліжко-діб за рік | 87533 | 79686 | Зростання | Зростання |
| Кількість нових основних, додаткових т супутніх послуг, од. | 1 | 2 | Зростання | Скорочення |
| Частка виручки від продажу нових послуг, % | 1.2 | 2.6 | Зростання | Скорочення |

2 Зниження рівня оперативності виконання замовлень. Частка замовлень, які виконуються вчасно, зменшується. Відгуки на онлайн-платформах бронювання часто містять зауваження щодо затримок або помилок у виконанні замовлень. Найпоширенішими є ситуації, пов’язані з невідповідністю послуг у межах пакетів проживання й харчування, зокрема включення або відсутність сніданків. Основною причиною цих недоліків є недосконаліть системи інформаційного обміну та управління процесами обслуговування.

3 Зростання рівня задоволеності клієнтів спостерігається, але є невдоволення щодо: нестабільної роботи інтернет-з’єднання; бруд у номерах; несправність сантехніки у будиночках.

«

Одночасно спостерігається зростання вартості пакетного харчування, що включене у вартість розміщення.

Таблиця 2.10 - Показники оцінки ефективності управлінських бізнес-процесів ВК «Козацький острів»

| Показники | Значення показника | | Рекомендований тренд показника | Фактичний тренд показника |
|---|---|---|---|---|
| | 2024рік | 2023 рік | | |
| Вартість пакету послуг харчування, тис.грн. | 2080000 | 1072000 | Скорочення | Зростання |
| Інтенсивність готельно-ресторанного обслуговування, % | 28 | 30 | Без змін | Скорочення |
| Рівень задоволення відвідувачів якістю наданих послуг, % | 81 | 82 | Зростання | Скорочення |
| Рентабельність наданих послуг, % | 41 | 27 | Зростання | Зростання |
| Темп росту кількості відвідувачів, % | 0,91 | 0,88 | Зростання | Зростання |
| Ефективність тарифної політики закладу, тис.грн. | +42727,9 | | Зростання | Зростання |
| Частка відвідувачів, які готові рекомендувати заклад, % | 82 | 79 | Зростання | Зростання |
| Приріст кількості відвідувачів, % | +16 | | Зростання | Зростання |
| Середня заробітна плата, грн. | 10870,0 | 9190,0 | Зростання | Зростання |
| Частка витрат на оплату праці у загальній сумі витрат, % | 18 | 21 | Зростання | Скорочення |
| Коефіцієнт плинності кадрів у закладі | 16 | 13 | Скорочення | Скорочення |
| Зайнятість персоналу, год /день | 8,6 | 8,3 | Стабілізація | Зростання |
| Кількість порушень стандартів обслуговування у розрахунку на одного працівника, од. | 0,5 | 0,4 | Скорочення | Зростання |

4 Зростання плинності кадрів. Фіксується збільшення навантаження на одного працівника, що призводить до зниження якості обслуговування та порушень встановлених стандартів.

«

# РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВК «КОЗАЦЬКИЙ ОСТРІВ»

## 3.1 Основні напрями удосконалення бізнес-процесів ВК «Козацький острів»

Аналіз функціонування ВК «Козацький острів» та оцінка ефективності бізнес-процесів закладу виявили низку ключових проблем у діяльності підприємства:

1 Зростає частка управлінських витрат у загальній структурі.

2 Зменшується частка замовлень, виконаних вчасно, що негативно позначається на рівні обслуговування.

3 Падає рівень задоволеності клієнтів щодо якості наданих послуг.

4 Є ряд недоліків у роботі, на які скаржаться відвідувачі. Якщо проігнорувати ці моменти, то задоволеність відвідуачів буде знижуватись, кількість гостей, що рекомендуватимуть заклад до відвідування, теж буде скорочуватись.

5 Зростає плинність кадрів, що призводить до порушень стандартів обслуговування.

Ці негативні тенденції можуть спричинити втрату клієнтської бази та зниження потоку відвідувачів, що становить суттєву загрозу для стабільності готелю.

Для покращення ситуації доцільно реалізувати такі кроки:

1 Розширити перелік бізнес-процесів, додавши процеси стратегічного розвитку, які мають стати основою для довгострокового планування. Серед них: впровадження нових оздоровчо-розважальних послуг на території комплексу, прагнення до відповідності стандартам готелю вищого рівня тощо. Такі процеси мають на меті не лише підвищення прибутковості, а й покращення конкурентоспроможності підприємства.

2 Посилити діяльність маркетингового напрямку роботи. Цей напрям каналом взаємодії між клієнтами та бізнесом. Ефективна робота напрямулу

«

напряму впливає на привабливість відпочинкового комплексу на ринку та його дохідність.

### 3.2 Обгрунтування удосконалення бізнес-процесів ВК «Козацький острів"

Розглянемо детальніше кожну з запропонованих ініціатив щодо вдосконалення бізнес-процесів у ВК «Козацький острів» з відповідним обґрунтуванням.

1 Включення процесів розвитку до системи бізнес-процесів. Запровадження процесів розвитку як ключової складової стратегічного управління є важливим кроком у підвищенні ефективності діяльності ВК. Такі процеси є необхідним елементом сучасної системи бізнес-процесів, що дозволяє сформувати чітку ієрархічну структуру функціонування організації (рис. 3.1). Їх реалізація сприятиме довгостроковому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності.

2 Посилення функціонування напряму маркетингу та продажів. Для ефективного функціонування цього підрозділу доцільно чітко окреслити його бізнес-процеси, що зображено на схемі (рис. 3.2). Це дозволить уникнути помилок у роботі та забезпечити системний підхід до реалізації маркетингових і збутових завдань.

З метою кращого розуміння окремих етапів діяльності пропонується використати контекстні діаграми, що ілюструють основні вхідні та вихідні дані, необхідні механізми і способи управління.

Контекстна діаграма процесу «Організація роботи напряму продажу та маркетингу» представлена на рисунку 3.3.

Вхідною інформацією для цього процесу є дані щодо поточної ситуації на ринку готельних, банкетних і конференц-послуг, тренди просування, потенційні клієнти, а також внутрішня звітність про завантаженість готелю та результати його діяльності.

«




Рисунок 3.1 – Доповнена система бізнес-процесів ВК «Козацький острів»

Результатом роботи даного напряму стають: сформовані програми обслуговування для інших підрозділів, розроблені спеціальні пропозиції та готельні продукти, рекомендації з ціноутворення, аналітична інформація про конкурентів і потенційних клієнтів, а також розпорядження щодо впровадження запропонованих рішень.

«

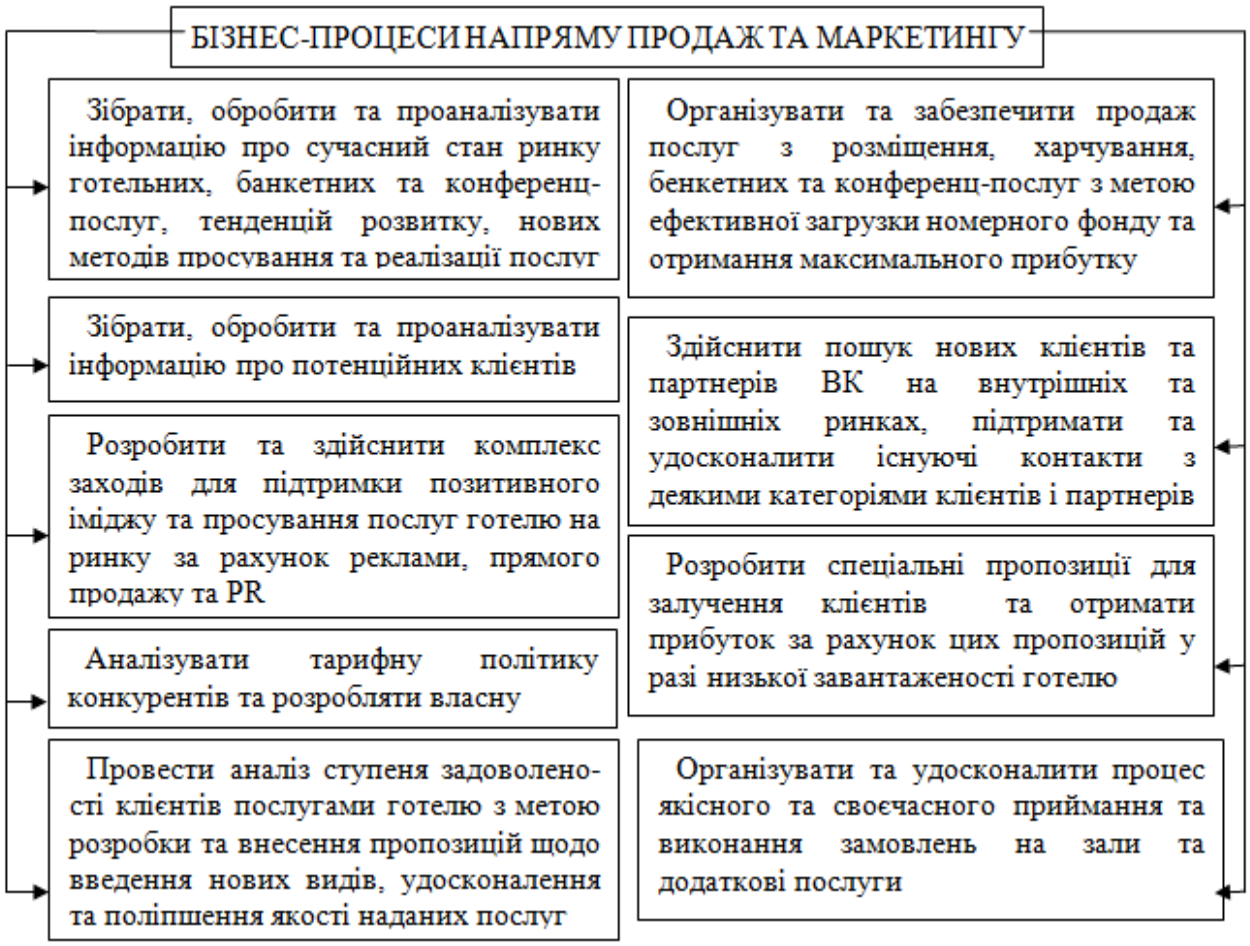



Рисунок 3.2 - Система бізнес-процесів напряму продажу та маркетингу ВК «Козацький острів»




Рисунок 3.3 – Контекстна діаграма процесу «Організація роботи напряму продажута маркетингу ВК «Козацький острів»

«

Забезпечити роботу у напряму маркетингу і продажів має відповідний відділ – відділ продажу і маркетингу. Основними ресурсами, що забезпечують реалізацію процесу, є кваліфікований персонал відділу та сучасні ІТ-технології.

В умовах високої конкуренції на ринку готельни0-відпочинковиз послуг ВК «Козацький острів» має прагнути до створення унікальних конкурентних переваг. Для цього необхідна ефективна та системна робота відділу продажу та маркетингу, спрямована на активне залучення нових клієнтів.

Одним із найдієвіших і водночас креативних інструментів є розробка спеціальних пропозицій. Саме тому доцільно окремо розглянути процес «Розробка спеціальної пропозиції».

Контекстна діаграма цього процесу для ВК «Козацький острів» подана на рисунку 3.4.

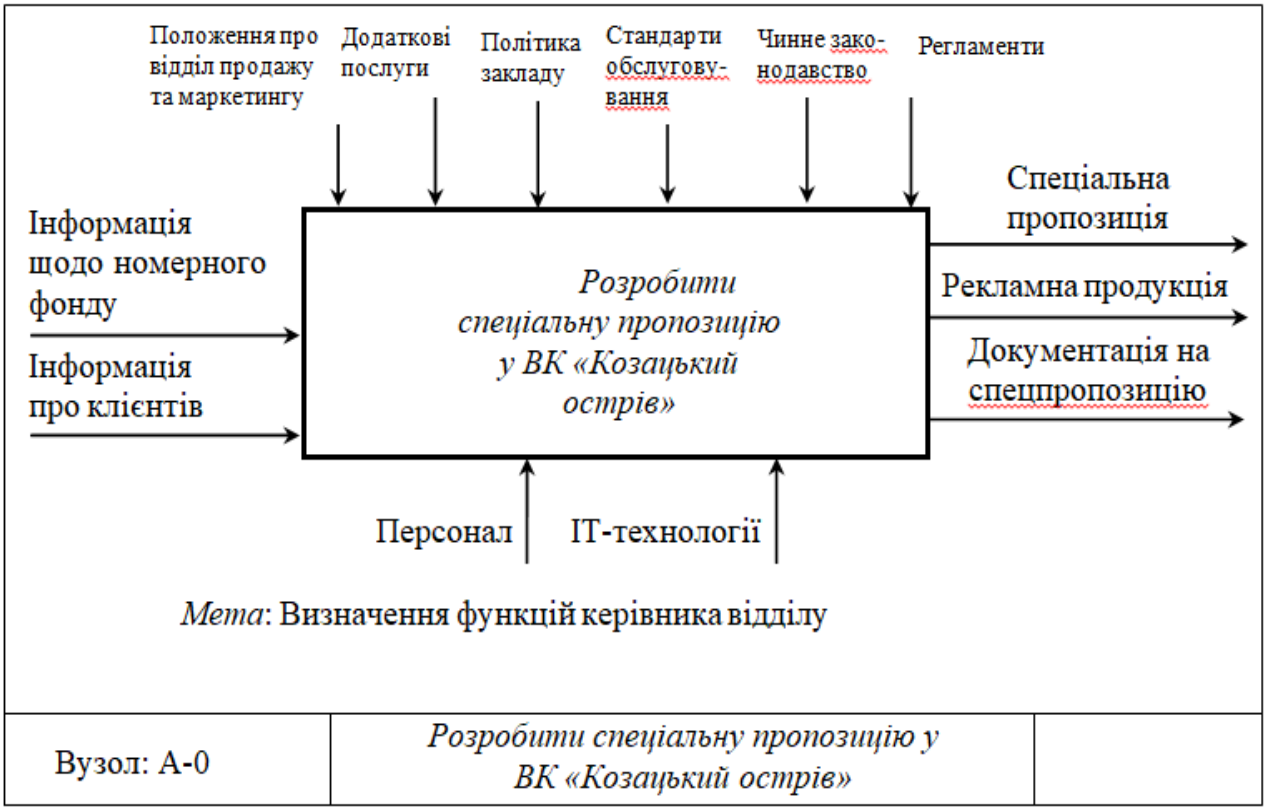



Рисунок 3.4 – Контекстна діаграма процесу «Розробка спеціальної пропозиції у ВК «Козацький острів»

«

До входів процесу розробки спеціальної пропозиції належать дані про наявний номерний фонд та інформація щодо клієнтів. Результатом цього процесу є: готова спеціальна пропозиція, відповідна рекламна продукція та супровідна документація. Реалізація процесу забезпечується за допомогою персоналу відділу продажу і маркетингу, а також інформаційних технологій.

Бізнес-процеси цього відділу зосереджені на залученні нових клієнтів та утриманні існуючих, що сприяє розширенню клієнтської бази ВК «Козацький острів» і підвищенню його прибутковості. Окрема увага приділяється формуванню й підтримці позитивного іміджу закладу.

На сьогодні у Вк «Козацький острів» відсутня окрема система обслуговування VIP-клієнтів як на рівні готелю, так і в ресторані. У зв’язку з цим доцільним є створення відповідного сервісу саме в ресторані при готелі. Такий підхід дозволяє об'єднати кілька ключових бізнес-процесів: підтримку репутації готелю, залучення нових VIP-клієнтів і зміцнення зв’язків із постійними гостями високого статусу. Тобто, реалізуючи один процес — обслуговування VIP-персон — заклад зможе одночасно впливати на кілька важливих напрямів розвитку.

VIP-клієнти є цінною категорією відвідувачів, оскільки, як правило, не обмежують себе в витратах на отримання високоякісного сервісу. Завдання персоналу — забезпечити максимальний рівень задоволення їхніх потреб. Таке обслуговування стає своєрідним тестом для всього персоналу, технічного оснащення та професійної майстерності кухарів.

Тому ВК «Козацький острів» слід зробити акцент на впровадженні VIP-сервісу в ресторані, оскільки саме ресторан може приваблювати не лише мешканців готелю, але й інших відвідувачів.

З метою візуалізації структури даного процесу доцільно представити контекстну діаграму процесу «Організація обслуговування VIP-персон у ресторані ВК «Козацький острів»», що подана на рисунку 3.5.

До входів цього процесу належать побажання та інформація про VIP-клієнтів. Результатом виконання є створення індивідуального VIP-меню,

«

облаштування спеціальної зали для обслуговування та досягнення високого рівня задоволення клієнта.

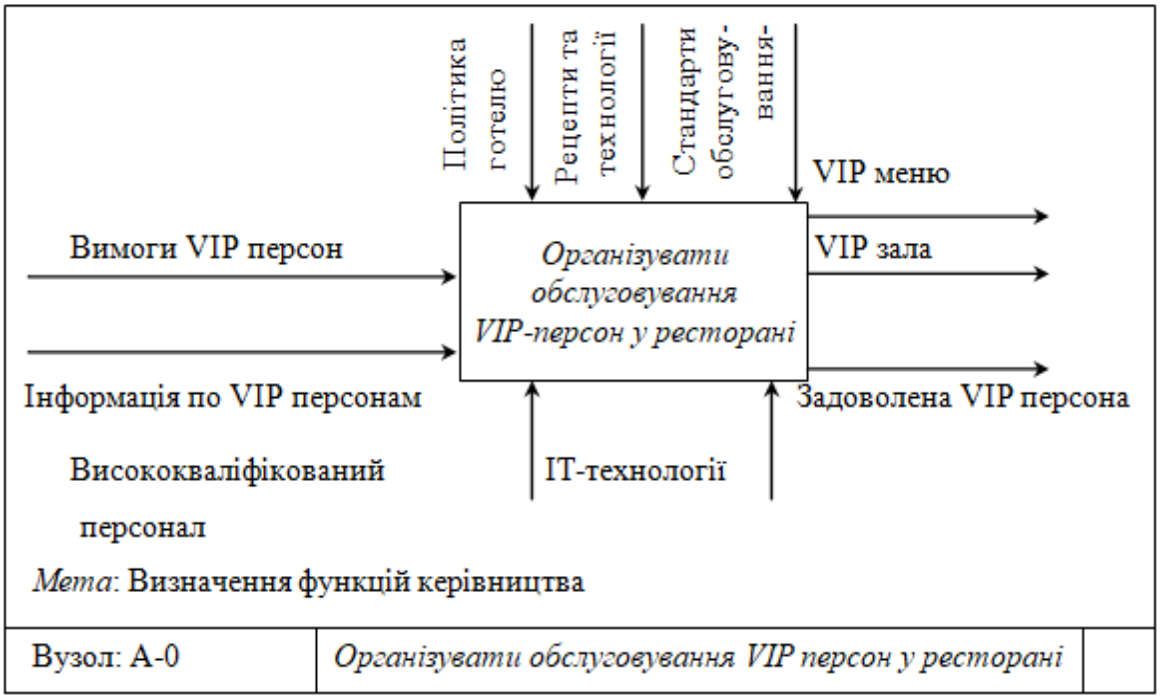



Рисунок 3.5 – Контекстна діаграма процесу «Організуація обслуговування VIP-персон у ресторані ВК «Козацький острів»»

### 3.3 Ефективність пропозицій щодо удосконалення бізнес-процесів у ВК «Козацький острів»

Моделювання бізнес-процесів з різним рівнем деталізації є потужним інструментом для вдосконалення управління підприємством. Воно дозволяє не лише візуалізувати загальну картину функціонування компанії, її підрозділів та взаємодії з іншими організаціями, замовниками й постачальниками, а й глибше зрозуміти, як саме організована діяльність на кожному окремому робочому місці. Такий підхід дає змогу виявити вузькі місця, дублювання функцій або неефективні ланки в операційній діяльності, а також окреслити шляхи їх усунення.

«

Систематизація та документування ключової інформації, що має значення для функціонування підприємства, тобто формалізація знань, сприяє створенню єдиної технологічної та методологічної бази. Це забезпечує формування внутрішнього корпоративного «ноу-хау», підвищує прозорість бізнес-процесів і знижує залежність від окремих співробітників. Як наслідок — підвищується рівень контрольованості, ефективності та керованості використання ресурсів організації.

Формалізація процедур і регламентів також створює основу для впровадження більш сучасної та гнучкої системи процесно-орієнтованого управління. Це дає можливість оперативно реагувати на зміни ринку, забезпечувати стабільну якість продукції та послуг, а також покращувати загальну ефективність управлінської діяльності. Особливо це актуально для готельного господарства, де якість обслуговування напряму впливає на рівень задоволеності клієнтів, лояльність та конкурентоспроможність закладу.

Передбачувані позитивні результати від впровадження запропонованих у бакалаврській роботі ініціатив представлені в таблиці 3.6 та на рисунку 3.6..

Запропоновані заходи з удосконалення бізнес-процесів у ВК «Козацький осрів» спрямовані на стратегічне зростання, підвищення конкурентоспроможності, покращення обслуговування клієнтів та зростання прибутковості закладу. Впровадження процесів розвитку дозволить закладу розширити спектр послуг, залучити нові категорії клієнтів, зокрема VIP-персон, та забезпечити довгострокове зростання престижу. Посилення функцій маркетингу і продажів забезпечить стабільну клієнтську базу, покращить ринкове позиціонування та дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Реалізація зазначених заходів створює міцну основу для переходу готелю до процесно-орієнтованої моделі управління та сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції.

«

Таблиця 3.6 – Очікувані ефекти від реалізації запропонованих рішень

| № | Суть пропозиції | Термін виконання | Очікувані ефекти |
|---|---|---|---|
| 1 | *Розширення системи бізнес-процесів за рахунок впровадження процесів стратегічного розвитку* | | |
| 1.1 | Впровадження оздоровчо-розважальних послуг на території закладу | До грудня 2025 року | – розширення спектру послуг;<br>– підвищення привабливості закладу для гостей;<br>– можливість організації заходів для відвідувачів і жителів області;<br>– зростання доходів. |
| 1.2 | Досягнення рівня зіркового готелю | До грудня 2027 року | – підвищення якості сервісу;<br>– вдосконалення стандартів обслуговування;<br>– зростання рівня задоволеності клієнтів;<br>– підвищення іміджу та прибутковості готелю. |
| 2 | *Підвищення ефективності роботи відділу маркетингу та продажів* | | |
| 2.1 | Організація роботи відділу продажу та маркетингу | До грудня 2025 року | – розробка комплексної програми обслуговування для інших підрозділів;<br>– формування спеціальних пропозицій та готельного продукту;<br>– аналіз конкурентного середовища;<br>– рекомендації щодо цінової політики. |
| 2.2 | Розробка спеціальної пропозиції | До квітня 2026 року | – створення спецпропозиції;<br>– розробка рекламної продукції;<br>– оформлення відповідної документації. |
| 2.3 | Організація обслуговування VIP-клієнтів у ресторані | До липня 2026 року | – розробка VIP-меню;<br>– відкриття VIP-зали;<br>– підвищення рівня задоволеності VIP-клієнтів;<br>– збільшення доходів і покращення репутації закладу. |

«

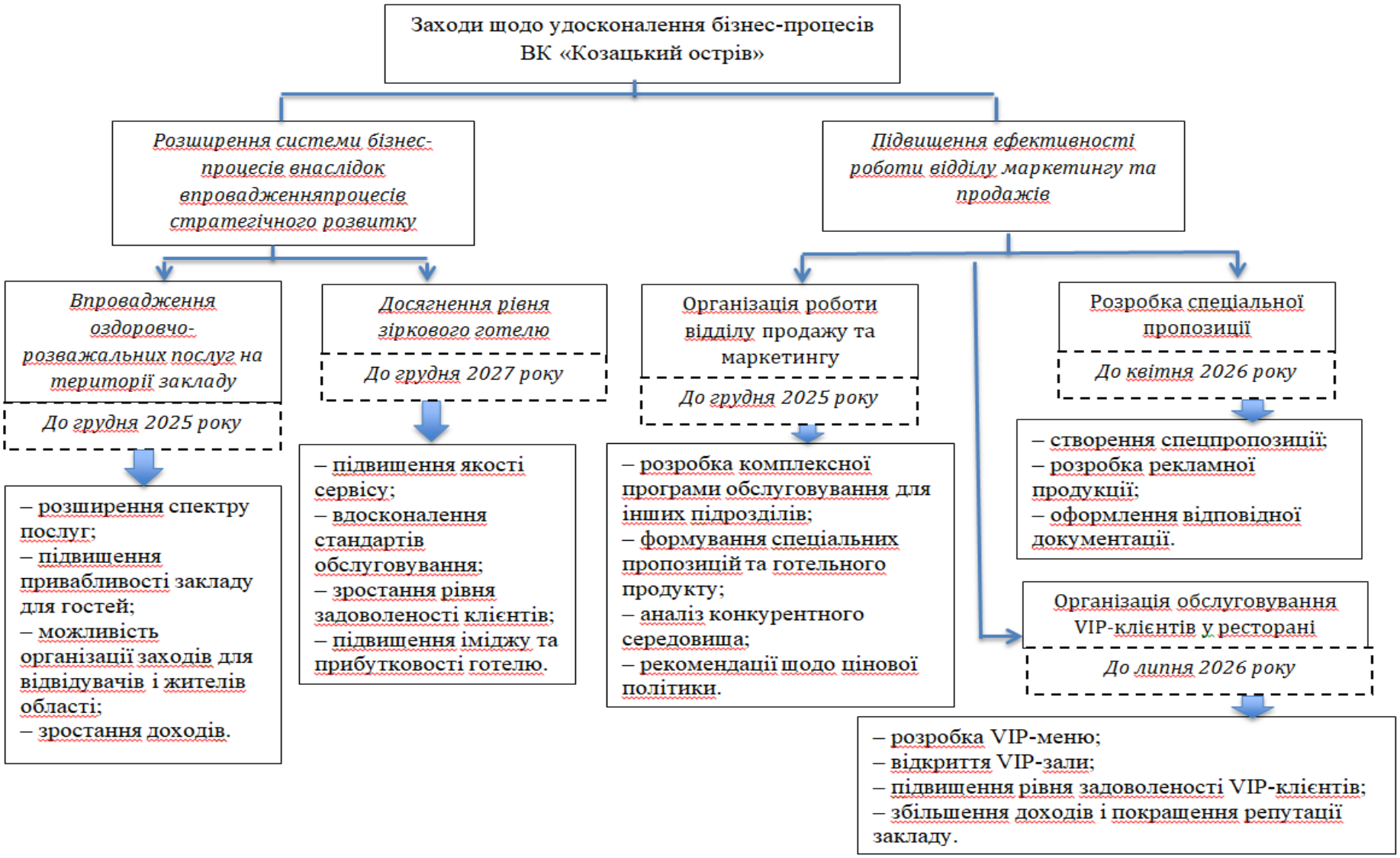



Рисунок 3.6 - Заходи щодо удосконалення бізнес-процесів ВК «Козацький острів»

«

# ВИСНОВОК

Система управління бізнесом – це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, що реалізуються структурними підрозділами та посадовими особами підприємства, які мають відповідні повноваження, несуть відповідальність за результати своєї діяльності та мотивовані на досягнення стратегічних цілей організації.

Для побудови стратегічно ефективної системи управління, яка б не лише дозволяла планувати та контролювати діяльність підприємства, але й забезпечувала оптимальний розподіл функціональних обов'язків, повноважень і відповідальності між виконавцями, необхідно впроваджувати процесно-орієнтовану модель управління. Такий підхід також створює дієві механізми мотивації персоналу.

У межах бакалаврського дослідження було проаналізовано діяльність відпочинкового комплексу «Козацький острів». Підприємство має багаторічний досвід роботи та стабільно функціонує, а його організаційна структура загалом відповідає поставленим завданням.

В рамках дослідження було окреслено структуру бізнес-процесів ВК «Козацький острів» та виявлено низку ключових проблем:

- зростання частки управлінських витрат у загальних витратах підприємства;
- зменшення кількості вчасно виконаних замовлень;
- зниження задоволеності клієнтів якістю наданих послуг;
- можливе зменшення кількості клієнтів, готових рекомендувати готель;
- зростання плинності кадрів, що призводить до порушення стандартів обслуговування.

Для вирішення цих проблем було запропоновано такі заходи:

1. Доповнення системи бізнес-процесів підприємства процесами розвитку, що мають ключове значення для стратегічного планування.

«

2. Активізація діяльності відділу маркетингу та продажу як ключового інструменту збільшення доходів та зміцнення конкурентних позицій.

У роботі особлива увага зосереджена на діяльності відділу продажу та маркетингу як одного з основних джерел доходів готелю. Саме цей підрозділ формує міст між клієнтськими фінансами та прибутком підприємства, і ефективність його роботи безпосередньо впливає на успішність усього готельного бізнесу.

У рамках дослідження було розроблено:

- детальну структуру бізнес-процесів відділу продажу та маркетингу;
- контекстні діаграми основних процесів: «Організувати роботу відділу продажу та маркетингу», «Розробити спеціальну пропозицію в готелі «Надія», «Організувати обслуговування VIP-персон у ресторані».

Моделювання бізнес-процесів на різних рівнях деталізації дозволяє не лише ефективно оцінити взаємодію підрозділів і зовнішніх партнерів, а й проаналізувати організацію роботи на кожному окремому робочому місці.

Формалізація та систематизація знань і регламентів, що є значущими для діяльності підприємства, створює потужну методологічну та технологічну базу для внутрішнього «ноу-хау». Це, у свою чергу, підвищує керованість ресурсами, сприяє впровадженню сучасних підходів до управління якістю та дозволяє перейти до прогресивної, процесно-орієнтованої моделі управління у сфері готельного господарства.

«

# ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1 Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60–64.

2 Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b7efb50f-2191-4f04-b12a-0ed21c1542c7/content.

3 Бойчук Н. Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Сучасні проблеми і підприємство: зб. наук. пр. НТУУ «КПІ». 2016. № 17. С. 173–180.

4 Теребух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2015_25.7_12

5 Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 287–297.

6 Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: ХНЕУ, 2013. 243 с.

7 Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53–62.

8 Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3. С. 64–69.

9 Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посіб. Київ, 2013. 239 с. URL: https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/2786/1/%d0%a0%d0%91%d0%9f_%d0%9f%d0%be%d1%81_%d0%94%d0%b0%d0%bd%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%

«

d0%be.pdf

10 Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка: реалії часу. 2026, № 6 (28). С.79-87. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf.

11 Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. лобальні та національні проблеми економіки. 2016. №. 13. С. 264-270.

12 Данченко О. Б., Бедрій Б. І., Семко О. В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. Управління розвитком складних систем. 2020. № 44. С. 20–26.

13 Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2 (82). С. 79–84.

14 Бєлобородова М. В., Зайченко К. М. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі управління бізнес-процесами. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 294–300. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_12_43.

15 Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. Збірник наукових праць ОНЕУ. 2023. № 5-6 (306-307). С. 16–22. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/16-22.pdf.

16 Топольник В. Г. Системний підхід до роботи інженерно-технічної служби готелів. Вісник ДонНУЕТ. Серія: Технічні науки. 2012. № 1 (53). С. 30–37.

17 Ракова К. В. Процесний підхід до аналізу відділу продажів готелю. Наукова творчість молоді в індустрії гостинності: матеріали Другої всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих вчених (15–16 листоп. 2012 р., м. Донецьк). Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. С. 89–91.

18 Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2013. № 1041. С. 128–131.

19 Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність як основа підвищення

«

конкурентоспроможності готельного господарства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16 (205). С. 224–228.

20 Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства. Молодий вчений. 2016. № 11 (38). С. 551–554.

21 Малюга Л. М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 5. С. 216–219.

22 Завідна Л. Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2015. Т. 20, вип. 3. С. 91–95.

23 Мазаракі А. А., П’ятницька Н. О. та ін. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства: підручник для вищих навчальних закладів. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.

24 Скопень М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник. Київ: Ліра-К, 2017. 764 с.

.

«

## Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи «Дослідження бізнес-процесів відпочинкового комплексу «Козацький острів».

Обсяг пояснювальної записки - 61 сторінки.

Кількість рисунків: 4

Кількість таблиць: 14

Перелік графічного матеріалу:

1 Спрощена схема бізнес-процесу.

2 Підхід до управління бізнес-процесами підприємства

3 Структура доходів ВК «Козацький острів»

4 Порівняльна оцінка відпочинкових комплексів

5 СВОТ-аналіз ВК «Козацький острів»

6 Система бізнес-процесів ВК «Козацький острів»

7 Доповнена система бізнес-процесів ВК «Козацький острів»

8 Система бізнес-процесів відділу продажу та маркетингу ВК «Козацький острів»

9 Ефективність пропозицій щодо удосконалення бізнес-процесів у ВК «Козацький острів»

„ ___ ” червня 2025 р.