

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

На правах рукопису

ШМАЛІЙ ДАР'Я СЕРГІЇВНА

**ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ САНАТОРНО-
КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 242 Туризм
(код) (назва спеціальності)

Освітня програма Туризм
(назва)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:
Сазонець Ігор Леонідович,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол засідання кафедри

№ 5 від 06.02.2024р.

Завідувач кафедри

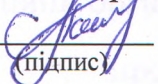


(підпис)

Тетяна ТЕСЛЕНКО

(ім'я, прізвище)

Нормоконтроль



(підпис)

Наталія СЕРГІЄНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Дніпро, 2024

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра **Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу**
Освітній ступінь **магістр**
Спеціальність **242 Туризм**
Освітня програма **Туризм**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри туристичного та
готельно-ресторанного бізнесу

 **Тетяна ТЕСЛЕНКО**

« 02 » 11 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ШМАЛІЙ Дар'ї Сергіївни**

1. Тема роботи: **«Вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств».**
2. Науковий керівник: **доктор економічних наук, професор Сазонець Ігор Леонідович.** Затверджені наказом вищого навчального закладу від « 01 » 11 2023 року № 127-02
3. Строк подання роботи на кафедру: 01.02. 2024 р.
4. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо аналізу систем менеджменту, що є притаманними для підприємств сфери обслуговування та розробки рекомендацій щодо вдосконалення управлінням санаторно-курортними підприємствами в умовах воєнного стану.
5. Завдання кваліфікаційної роботи:
 - провести теоретичний аналіз сучасних організаційних структур та принципи організаційного менеджменту;
 - проаналізувати прикладні аспекти вдосконалення менеджменту санаторно-курортних підприємств;
 - визначити перспективні напрямки вдосконалення діяльності

санаторно-курортних підприємств України, в тому числі, з урахуванням особливостей їх діяльності в умовах військового стану.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з\п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	07.11.2023 р.	виконано
2.	I Розділ	29.11.2023 р.	виконано
3.	II Розділ	29.12.2023 р.	виконано
4.	III Розділ	29.01.2024 р.	виконано
5.	Робота в цілому	01.02.2024 р.	виконано

Науковий керівник  Ігор САЗОНЕЦЬ

Здобувач вищої освіти _____ Дар'я ШМАЛІЙ

Дата видачі завдання 01.11.2023р.

Имя пользователя:
Альбіна Ткаченко

ID проверки:
1016097946

Дата проверки:
06.02.2024 09:39:41 EET

Тип проверки:
Doc vs Internet + Library

Дата отчета:
06.02.2024 09:45:46 EET

ID пользователя:
100005559

Название файла: **Дипломна робота Шмалій**

Количество страниц: 105 Количество слов: 21353 Количество символов: 173317 Размер файла: 1.00 MB ID файла: 1015816

11.6% Совпадения

Наибольшее совпадение: 7.51% с Интернет-источником (<http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/2875/1/%d0%9...>)

11.2% Источники из Интернета 465 Страница 107

1.12% Источники из Библиотеки 82 Страница 108

0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0% Исключений

Нет исключенных источников

АНОТАЦІЯ

Шмалій Д. С. Вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 242 «Туризм» (освітньо-професійна програма «Туризм»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2024.

Відомості про об'єм пояснювальної записки: 119 стор., 13 рис., 72 джерела.

Перший розділ містить теоретичні основи сучасного менеджменту санаторно-курортного закладу. Теоретичне обґрунтування санаторно-курортних підприємств базується на визначенні особливостей сучасних організаційних структур та принципах організаційного менеджменту. Розкрито особливості сучасного менеджменту в сфері послуг. Визначено передумови формування системи менеджменту санаторно-курортних підприємств. Детально розглянуто управлінські структури, що притаманні для підприємств сфери обслуговування.

У другому розділі роботи проведено аналіз прикладних аспектів вдосконалення менеджменту санаторно-курортних підприємств. Для цього в розділі визначено шляхи вдосконалення менеджменту санаторно-курортних підприємств, проведено дослідження перспектив вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств України, проведено аналіз діяльності санаторно-курортних підприємств України в умовах війни. Для цього систематизовано основні заходи санаторно-курортних підприємств в умовах воєнного стану та їх медичні програми для учасників бойових дій.

Третій розділ кваліфікаційної роботи присвячено визначенню перспективних напрямків вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств України. з цією метою проведено аналіз актуальних проблем вдосконалення системи менеджменту в санаторно-курортних підприємствах України, запропоновано шляхи вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств в умовах воєнного часу. ці дослідження гуртуються на експертному опитуванні. на основі теоретичних досліджень та проведеного аналізу представлено перспективні напрями вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств у 2024 р.

Ключові слова: вдосконалення, система, менеджмент, санаторно-курортні, підприємства, опитування, воєнний стан

Список публікацій здобувача:

Шмалій Д. С., Сазонець І. Л. Основні сфери діяльності менеджера санаторно-курортного підприємства: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теоретико-прикладні проблеми розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі»*, 29 листопада 2023 р. Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2023. С. 94 -97.

ABSTRACT

Shmalii D. S. Improvement of the management system of sanatorium-resort enterprises/Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 242 "Tourism" (educational and professional program "Tourism"). VNPZ DSU, Dnipro, 2024.

Information about the volume of the explanatory note: 119 pages, 13 figures, 64 sources.

The first section contains the theoretical foundations of modern management of a health resort. The theoretical justification of sanatorium-resort enterprises is based on the definition of the features of modern organizational structures and the principles of organizational management. Features of modern management in the service sector are revealed. The prerequisites for the formation of the management system of sanatorium-resort enterprises have been determined. The management structures inherent in enterprises in the service sector are considered in detail.

In the second section of the work, an analysis of applied aspects of improving the management of sanatorium-resort enterprises was carried out. For this purpose, the section defines the ways of improving the management of sanatorium-resort enterprises, conducted a study of the prospects for improving the activity of sanatorium-resort enterprises of Ukraine, conducted an analysis of the activity of sanatorium-resort enterprises of Ukraine in the conditions of war. For this, the main measures of sanatorium-resort enterprises in the conditions of martial law and their medical programs for participants in hostilities were systematized.

the third section of the qualification work is devoted to the determination of promising directions for improving the activities of sanatorium-resort enterprises in Ukraine. for this purpose, an analysis of current problems of improving the management system in sanatorium-resort enterprises of Ukraine was carried out, ways of improving the activity of sanatorium-resort enterprises in wartime conditions were proposed. these studies are clustered on an expert survey. on the basis of theoretical studies and the conducted analysis, promising directions for improving the management system of sanatorium-resort enterprises in 2024 are presented.

Key words: improvement, system, management, health resorts, enterprises, surveys, martial law

List of publications of the acquirer:

Shmalii D. S., Sazonets I. L. The main areas of activity of the manager of a sanatorium-resort enterprise: *materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference "Theoretical and applied problems of the development of the tourism and hospitality industry in a competitive environment"*, November 29, 2023. Dnipro: VNPZ "Dnipro Humanitarian University", 2023. P. 94 – 97.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ	11
1.1. Особливості сучасних організаційних структур та принципи організаційного менеджменту	11
1.2. Специфічні риси сучасного менеджменту в сфері послуг.....	21
1.3. Передумови формування системи менеджменту санаторно- курортних підприємств.....	31
Висновки до першого розділу.....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИКЛАДНИХ АСПЕКТІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	45
2.1. Шляхи вдосконалення менеджменту санаторно-курортних підприємств.....	45
2.2. Перспективи вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств України.....	55
2.3. Аналіз діяльності санаторно-курортних підприємств України в умовах війни	61
Висновки до другого розділу.....	71
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	73
3.1. Аналіз актуальних проблем вдосконалення системи менеджменту в санаторно-курортних підприємствах України	73
3.2 Шляхи вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств в умовах воєнного часу	81
3.3. Перспективні напрями вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств у 2024 р.....	89
Висновки до третього розділу	100
ВИСНОВКИ.....	103
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	108

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми. У міру того, як за останні шістьдесят років світова економіка перетворилася з виробника товарів на постачальника послуг, домінування виробничого сектора суттєво знизилося. Сьогодні лише близько 10 відсотків світових робітників зайняті у виробництві, на відміну від 30 відсотків у 1950 році. Зараз більшість із працівників працюють у сфері послуг, на яку припадає приблизно 80 відсотків робочих місць у індустріально розвинутих країнах. У 2013 році Wal-Mart був найбільшим роботодавцем Америки, за ним йшли McDonald's, United Parcel Service (UPS), Target і Kroger. Тільки дев'ята компанія найбільший роботодавець – Hewlett Packard – компанія з виробничим компонентом.

Одним з компонентів сфери послуг є туристична діяльність та діяльність об'єктів розміщення. Серед таких об'єктів розміщення все більше значення відіграють санаторні-курортні підприємства. Значення санаторно-курортних підприємств підвищується разом з розвитком лікувально-оздоровчого туризму в Україні та медичного туризму в світі. В курортології в цілому і особливо в сучасних інноваційних санаторно-курортних підприємствах, концепція оздоровчого туризму може бути успішно реалізована, на основі досягнення нових перспектив розвитку медичного туризму та національної системи охорони здоров'я. Саме тому санаторно-курортні підприємства в Україні є частиною національної стратегії розвитку системи громадського здоров'я і запровадження національної ідеології здорового способу життя. Санаторні курортні заклади посідають провідне місце в системі функціонування медичного туризму.

Розвиток санаторно-курортних закладів напряму пов'язаний з ефективністю управління цими закладами. Менеджмент сучасного санаторно-курортного підприємства повинен забезпечувати високу якість надання послуг

та позитивні фінансові результати. Сучасним викликом системи менеджменту санаторно-курортних закладів є військові дії, що відбуваються в Україні. Це зумовлює актуальність теми магістерської роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою представленого дослідження є праці відомих науковців, що досліджують питання санаторно-курортної діяльності та лікувально-оздоровчого туризму, а саме: Андрюкайтене Регіни, Баб'як О., Вівсянника О., Воронкової В., Гакової М., Джинджояна В., Зими І., Любіцевої О., Мальської М., Сазонця І. Л., Сазонець О. М., Сардака С. Е., Тесленко Т., Торянника В., Ханіної О. та багатьох інших. В своїх працях ці науковці досліджували проблеми розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні та медичного туризму в світі, спрямованість діяльності санаторно-курортних підприємств на реалізацію реабілітаційних постковідних програм у санаторіях України, організаційно-економічні аспекти діяльності санаторно-курортних підприємств, логістичні процедури та особливо важливі елементи безбар'єрності в логістиці.

Управлінський аспект діяльності підприємств, який був використаний при підготовці представленої роботи спирається на дослідження в сфері менеджменту таких науковців як: Амоша О., Безтелесна Л., Гринько Т., Дацій О., Джусов О., Кожушко В., Ліпич Л., Мальчик М., Мельникова М., Мешко Н., Покатаєва О., Саричев В., Хамініч С. та ін. В свої працях ці науковці досліджували виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; управління персоналом; управління дослідженнями та розробками; облік; маркетинг; загальну адміністрацію та велику кількість питань, що пов'язані з менеджментом в сфері послуг і, зокрема, менеджмент в туризмі та в діяльності санаторно-курортних підприємств.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробка практичних рекомендацій щодо аналізу систем менеджменту, що є притаманними для підприємств сфери обслуговування та

розробки рекомендацій щодо вдосконалення управління санаторно-курортними підприємствами в умовах воєнного стану.

Досягнення мети дослідження передбачає постанову та розв'язання наступних завдань:

- визначення особливостей сучасних організаційних структур та принципів організаційного менеджменту;
- дослідження особливостей сучасного менеджменту в сфері послуг;
- виявлення передумов формування системи менеджменту санаторно-курортних підприємств;
- аналіз шляхів вдосконалення менеджменту санаторно-курортних підприємств;
- визначення перспективних напрямів вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств України;
- аналіз діяльності санаторно-курортних підприємств України в умовах війни;
- визначення актуальних проблем вдосконалення системи менеджменту в санаторно-курортних підприємствах України;
- розробка шляхів вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств в умовах воєнного часу;
- запропонування перспективних напрямів вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств у 2024 р.

Об'єктом дослідження є процес розвитку вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств України з урахуванням сучасних реалій воєнного стану.

Предмет дослідження – формування тенденцій системи менеджменту санаторно-курортних підприємств України та виявлення шляхів його вдосконалення у 2024 році.

Методологія дослідження. Базуються на загальних положеннях економічної теорії та менеджменту щодо реалізації процесу розвитку

санаторно-курортних підприємств України із застосуванням методів соціологічного дослідження для визначення основних проблем та виявлення головних шляхів розвитку санаторно-курортних підприємств.

У кваліфікаційній роботі застосовані такі загально-наукові та конкретні методи досліджень, а саме: структурно-логічного аналізу для визначення методик трансформації управлінських структур, зокрема в сфері обслуговування; історичного – для дослідження ретроспективи розвитку санаторно-курортних підприємств України та їх діяльності під час початку військових дій; математичної статистики – для формування цифрового матеріалу в процесі соціологічного дослідження; графічного – для оформлення результатів виконаних досліджень.

Практична значимість одержаних результатів полягає в урахуванні отриманих результатів щодо вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств та подальшого формуванні державної політики в галузі лікувально-оздоровчого туризму, обґрунтуванні доцільності подальших досліджень системи менеджменту санаторно-курортних підприємств на основі взаємодії з органами державного управління та місцевого самоврядування та перспектив інтенсифікації діяльності цих підприємств після закінчення військових дій.

Інформаційну базу дослідження склали наукові доробки науковців кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», наукова література та інформаційні матеріали, звіти органів державної статистики України, а також результати досліджень, виконаних автором.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. У роботі розміщено 33 таблиці та 60 рисунків. Перелік використаних джерел включає 44 найменування. Загальний обсяг роботи 115 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Особливості сучасних організаційних структур та принципи та принципи організаційного менеджменту

Організаційні структури потрібні для того, щоб допомогти підприємствам зробити свою діяльність кращою та ефективнішою. Наявність ієрархії може допомогти командам і компаніям багатьма способами, наприклад полегшити адміністративні завдання та дозволити співробітникам спеціалізуватися. Знання важливості та переваг цієї структури може підвищити продуктивність компанії та збільшити прибуток.

Нижче наведено шість основних моментів, які підкреслюють важливість сучасної організаційної структури:

1. Оптимізує використання ресурсів. Організації сприяють оптимальному використанню людських і фінансових ресурсів. Це допомагає призначати завдання потрібним працівникам і запобігати дублюванню роботи. Це гарантує, що ресурси та зусилля не будуть витрачені даремно.

2. Спрощує адміністрування. Хороша організаційна структура допомагає у щоденній діяльності та довгострокових стратегіях. Це допомагає співробітникам зрозуміти, як працює компанія. Це пояснює посадові ролі, уникає дублювання та марнотратства та полегшує адміністрування.

3. Покращує стабільність бізнесу. Організація сприяє стабільності шляхом встановлення чітких процесів і структур. Це зменшує плутанину забезпечуючи більш плавну роботу та адаптивність. Це покращує командну співпрацю, відкрите спілкування та ефективні стратегії лідерства, щоб зробити бізнес більш стабільним.

4. Сприяє спеціалізації фахівців. Організація складається з працівників різноманітних спеціальностей. Управлінська структура передбачає їх цілеспрямовані ролі та досвід. Це дає можливість співробітникам розвивати спеціальні навички та максимізувати продуктивність.

5. Сприяє росту та розвитку. Організована структура полегшує масштабованість і управління ресурсами. Вона підтримує стратегічне планування та постійне зростання. Постійне зростання відкриває шлях для організаційних змін, які є фундаментальними для розширення та розвитку.

6. Підтримує почуття культури. Організація розвиває почуття культури, пов'язаної зі своїми людьми. Це набір спільних цінностей і переконань, які тримають організацію разом. Ця організаційна культура створює основу для спілкування та співпраці між командами, зосереджуючись на кінцевих цілях і завданнях.

Під організаційною структурою розуміють структуру та розташування ресурсів, процесів і осіб у компанії чи групі. Він характеризується кількома важливими ознаками. Реалізація цього процесу може допомогти оптимізувати роботу, підвищити продуктивність і, зрештою, ефективно та результативно досягти поставлених цілей.

Чітка структура: добре організована організація має чітко визначену структуру, яка визначає ролі, обов'язки та лінію звітності. Він встановлює ієрархію та встановлює потік інформації та прийняття рішень.

Розподіл праці: організація передбачає розподіл завдань і відповідальності між окремими особами або командами на основі їхніх навичок і досвіду. Такий розподіл праці гарантує, що кожна особа зосереджується на своїй конкретній сфері компетенції, що призводить до підвищення ефективності та продуктивності.

Координація та комунікація: ефективна організація вимагає безперебійної координації та комунікації між різними відділами, командами та окремими особами. Це гарантує, що всі працюють на одній сторінці,

працюють над досягненням спільних цілей і своєчасно обмінюються відповідною інформацією.

Спеціалізація: організація дозволяє людям спеціалізуватися у відповідних сферах, використовуючи свій досвід для досягнення високоякісних результатів. Це підвищує ефективність і заохочує професійний ріст, дозволяючи компаніям повністю використовувати потенціал своєї робочої сили.

Стандартизація: Організовані організації часто встановлюють стандартизовані процедури та політику. Це забезпечує послідовність і однаковість операцій, що призводить до покращеного контролю якості, зменшення кількості помилок і кращого досвіду клієнтів.

Гнучкість і адаптивність: хоча організація забезпечує структуру, вона також допускає гнучкість і адаптивність до мінливих обставин. Добре організована організація може коригувати свої стратегії, процеси та ресурси відповідно до ринкової динаміки та мінливих потреб бізнесу.

Перш ніж розглядати можливість стати сучасною організацією, необхідно внести деякі необхідні зміни в організаційну структуру. Є багато структурних варіацій, які можуть прийняти організації, але є лише кілька основних моделей, які мають відношення до сучасного менеджменту підприємства. Визначимо окремі чинники сучасного менеджменту організації.

Ієрархія: у відповідності з ієрархічним представництвом в організаційній структурі традиційних організацій співробітники поділяються на відділи, а влада надходить вертикально та вгору. Це робить ці організації постійними та жорсткими, і навряд чи вони досягнуть успіху в інноваціях та змінах. Сучасні організації мають розвинену організаційну структуру, яка створює більш ефективні команди, мережі та співпрацю. Її головною концепцією полягає в диверсифікації діяльності, де виклики сприймаються легше.

Стабільність: сучасні організації є більш динамічними та мають кілька бізнес-стратегій. Традиційні організації є стабільними, і оскільки їх діяльність планується заздалегідь, це не допускає прогресу та змін, тобто ці стратегії можуть застаріти.

Гнучкість: на відміну від традиційних організацій, які є фіксованими, негнучкими та спланованими, сучасні організації більш гнучкі для змін у кожному аспекті свого робочого середовища: від знань і навичок до підходів і робочих процесів.

Управління ризиками. Традиційні організації дотримуються певної політики та стандартів, щоб зменшити будь-який ризик. Вони не схильні до ризику, на відміну від сучасних підприємств, які приймають ризики з чітко визначеними розрахунками, які оцінюють ризики з багатьох вимірів. Це не тільки застосовується до певної проблеми в певний момент часу, яка вже виникла, натомість, але вони також розглядають можливість потенційного ризику.

Традиційні організації централізовані та (надто) обережні, щоб прийняти передову методологію та технологію управління. З швидким темпом технологічних інновацій шанси вижити в умовах постійної зміни вимог ринку набагато нижчі, а можливо, навіть неможливі. Бути сучасним означає перейти до сучасного мислення, зосередженого на тому, що відбувається зараз у ринковому середовищі. Компанії, які не сприймають технологічну модернізацію та нові способи роботи, залишаються в минулому.

Щоб не відставати від цих динамічних вимог ринку, організаціям необхідно трансформувати свій бізнес, представивши нові продукти та послуги з цифровими підписами та розширивши свій існуючий портфель, щоб відповідати бізнесовій екосистемі.

Застосування традиційної організаційної структури може забезпечити ефективне виконання операцій. Ця система цінує повноваження зверху вниз, а також визначені ролі та обов'язки для кожного працівника. Однак деякі

підприємства сьогодні використовують більш сучасні організаційні структури, які зменшують централізовані повноваження та забезпечують більшу гнучкість функцій співробітників.

У цій роботі ми визначимо традиційну організаційну структуру та порівняємо її відмінності від сучасної структури, щоб допомогти визначити найкращий варіант для вашої ситуації.

Розглянемо основні характеристики традиційної організаційної структури. Організаційна структура визначає, як робота делегується в межах організації. Традиційна організаційна структура відповідає системі, в якій влада спрямована вгору через організацію, і всі співробітники дотримуються ланцюжка команд.

Традиційна організаційна схема може виглядати як піраміда. Головний виконавчий директор сидів би нагорі, а нижній рівень складався з керівників відділів, які підпорядковувалися генеральному директору та контролювали загальну діяльність свого відділу. Далі в ієрархії ідуть керівники першої лінії, або супервайзери, які керують щоденними операціями свого відділу чи команд, а нижче – працівники, які не є керівними, і підпорядковуються їм.

Приклади традиційних організаційних структур включають:

Функціональна організаційна структура: організація поділяє своїх працівників на групи відповідно до їхніх ролей або спеціальностей. Наприклад, організація, яка використовує цю структуру, може мати фінансовий відділ, відділ маркетингу та відділ досліджень і розробок, причому кожен відділ має спеціальні групи всередині них, які підпорядковуються керівнику відділу.

Організаційна структура підрозділів: більші організації виграють від такого типу структури, яка поділяє співробітників на команди на основі конкретних продуктів, проектів або місць розташування. Наприклад, банк може мати відділ роздрібного банківського обслуговування, інвестиційний банківський підрозділ і підрозділ приватного банківського обслуговування.

Сучасна організаційна структура не має ієрархічного розподілу влади зверху вниз. Її також називають сучасною організаційною структурою. Вона усуває межі відділів між співробітниками та змушує їх працювати над проектами разом для досягнення цілей бізнесу. Співробітники, які працюють над проектами, отримують вимоги та цілі продуктивності, але мають право самостійно визначати найкращий спосіб завершення проекту. Як правило, ця структура сприяє обміну навичками та ресурсами в межах організації для досягнення її цілей.

Можна навести приклади сучасних організаційних структур:

матрична організаційна структура: при дотриманні норм цієї структури організація все ще має відділи, але створює проектні групи, до яких входять співробітники з різних відділів. Співробітники, які працюють у цій структурі, можуть мати двох керівників — керівника проекту та функціонального керівника або керівника відділу;

плоска організаційна структура: організація усуває шари середнього менеджменту між співробітниками та керівниками, тому ця структура підходить для невеликих компаній або стартапів на ранніх стадіях. Тут працівники мало контролюються, вони мають повноваження формувати команди та вибирати, над якими проектами працювати.

Існують відмінності між традиційною та сучасною організаційними структурами. Наступний список демонструє, чим традиційні та сучасні організаційні структури відрізняються одна від одної:

прийняття рішень. У традиційній організаційній структурі повноваження приймати рішення є найвищими у верхній частині структури та зменшуються, коли вони рухаються вниз по діаграмі. Генеральний директор має найбільше повноважень щодо прийняття рішень і може делегувати деякі рішення керівникам своїх відділів, які потім можуть передати деякі рішення керівникам своїх команд.

Сучасна управлінська структура більше відповідає класичній формі функціональної управлінської структури, що представлена на рис. 1.1.

У цій структурі працівники мають мало повноважень приймати рішення, а натомість отримують інструкції від своїх керівників. Централізація повноважень між кількома членами організації може бути корисною, оскільки вона забезпечує чіткі повідомлення для всієї організації про цілі та очікування, усуваючи можливість плутанини.

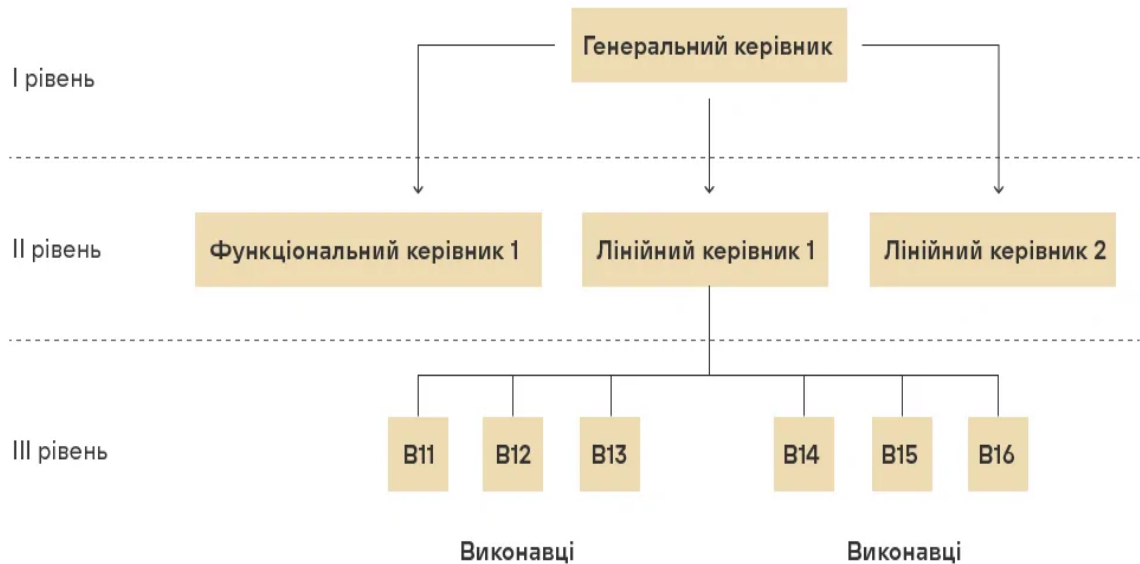


Рисунок 1.1 – Функціональна управлінська структура, що відповідає сучасним підходам до організації управління

Відсутність централізації. Однак, сучасна організаційна структура не використовує цю систему централізованої влади. Натомість працівники, не пов'язані з керівними кадрами, часто можуть визначити, над якими проектами вони хочуть працювати, і методи, які вони використовують для їх завершення.

У деяких ситуаціях управлінський персонал може навіть співпрацювати з працівниками або приймати їхні відгуки про рішення, прийняті в компанії. Оскільки співробітники мають більше повноважень приймати рішення в

сучасній організаційній структурі, вони також можуть заздалегідь визначати, коли і як допомагати іншим командам у проектах, а не чекати вказівок від свого керівника.

Через ієрархічний характер традиційної організаційної структури особи на найвищому рівні управління можуть мало спілкуватися з працівниками, які не є їхніми прямими підлеглими. Наприклад, інформація від вищого керівництва може поширюватися електронною поштою, інформаційними бюлетенями або керівниками відділів;

нечіткість функцій підрозділів. Сучасна організаційна структура має менше меж відділів, що забезпечує швидші та простіші методи спілкування. Вони можуть використовувати програми обміну миттєвими повідомленнями або програмне забезпечення, яке дозволяє кожному в організації спілкуватися один з одним. А в плоскій організаційній структурі, наприклад, немає середнього менеджменту, тому співробітники мають більше можливостей для прямого спілкування з керівниками вищого рівня;

командна робота. Компанії, які дотримуються традиційної організаційної структури, поділяють своїх співробітників на департаменти або відділи залежно від їхніх ролей. У результаті співробітники з різних відділів можуть мати мало шансів працювати один з одним. Зосередженість на їхній конкретній ролі також дозволяє їм отримати значні знання та досвід, що потенційно робить їх експертами у своїй галузі. Однак, оскільки вони виконують лише свою особливу роботу та працюють із колегами, які виконують подібні завдання, це може обмежити їхні можливості розширити свої здібності та дізнатися більше про інші аспекти бізнесу.

Компанії з сучасними організаційними структурами просувають ідеї командної роботи та співпраці, що дозволяє працівникам з різних сфер працювати разом. Залучення ресурсів може допомогти вирішити проблеми або швидше досягти цілей. Ці команди часто володіють більшою автономією, ніж команди традиційних структур, які повинні чекати вказівок від свого

керівника щодо виконання завдань або проектів. Ця система може допомогти налагодити стосунки в усій компанії, оскільки працівники усвідомлюють, що їм потрібно покладатися один на одного, незалежно від сфери діяльності, щоб досягти цілей компанії.

Сучасний організаційний менеджмент побудований на певних принципах. Чотири основні принципи організаційного менеджменту, які часто називають структурою POLC, – це планування, організація, керівництво та контроль. Ці принципи забезпечують комплексний підхід до управління організацією та досягнення її цілей. Давайте детальніше розглянемо кожен принцип POLC:

Планування передбачає встановлення цілей, визначення стратегій і визначення дій, необхідних для досягнення цих цілей. Це перспективний процес, який вимагає аналізу поточного стану організації, визначення можливостей і викликів, а також розробки планів для використання можливостей і подолання викликів. Планування надає дорожню карту для діяльності організації та забезпечує ефективний розподіл ресурсів.

Організація передбачає структурування та впорядкування ресурсів, завдань і людей всередині організації. Це включає в себе встановлення формальної структури, визначення ролей і обов'язків і встановлення відносин між різними посадами або відділами. Організація гарантує, що потрібні люди займають правильні ролі, ресурси розподіляються ефективно, а робочий процес і лінія звітності є чіткими.

Лідерство означає керівництво та вплив на окремих людей і команди в організації, щоб вони працювали над досягненням цілей організації. Це передбачає визначення лідером напрямків, надихання та мотивацію співробітників, сприяння командній роботі та сприяння ефективній комунікації. Лідерство передбачає не лише управління завданнями, але й розуміння та підтримку потреб і прагнень співробітників для підвищення їхньої залученості та продуктивності.

Контролінг передбачає моніторинг та оцінку прогресу організації, щоб переконатися, що вона йде по шляху досягнення своїх цілей. Він включає встановлення стандартів продуктивності, вимірювання фактичної продуктивності, порівняння її зі стандартами та вжиття коригувальних дій, коли це необхідно.

Окрім чотирьох основних принципів POLC, існує кілька інших важливих принципів, які впливають на організаційне управління:

підбір персоналу передбачає придбання, розвиток і утримання відповідних талантів для організації. Він включає такі види діяльності, як найм, відбір, навчання та управління продуктивністю. Ефективне укомплектування персоналом гарантує, що в організації є потрібні люди з необхідними навичками та компетентністю для досягнення її цілей;

управління часом передбачає визначення пріоритетів завдань, ефективний розподіл часу та оптимізацію продуктивності. Він включає такі методи, як встановлення цілей, планування та планування діяльності, керування перервами та делегування завдань. Ефективне управління часом дозволяє окремим особам і командам працювати ефективно та дотримуватись дедлайнів;

мотивація відіграє вирішальну роль у стимулюванні залученості та продуктивності співробітників. Це передбачає розуміння індивідуальних потреб і використання різноманітних стратегій, щоб надихнути та заохотити працівників працювати якнайкраще. Методи мотивації можуть включати визнання, винагороди, можливості кар'єрного розвитку та створення позитивного робочого середовища.

Ці додаткові принципи – разом із чотирма основними принципами планування, організації, керівництва та контролю – сприяють загальній ефективності та успіху організації. Впроваджуючи ці принципи у свою практику управління, організації можуть створити міцну основу для

досягнення цілей, максимізації продуктивності та сприяння позитивному й ефективному робочому середовищу.

Лідери повинні мати глибоке розуміння організаційного менеджменту, щоб ефективно керувати своїми командами та сприяти успіху організації. Ось кілька ключових аспектів, які повинні знати лідери:

бачення та стратегія: лідери повинні мати чітке бачення майбутнього організації та мати стратегічний план його досягнення. Вони повинні вміти сформулювати бачення та спрямувати зусилля команди на його реалізацію. Встановлюючи стратегічний напрямок, лідери забезпечують відчуття мети та керують прийняттям рішень у всій організації;

організаційна структура та дизайн: лідери повинні розуміти, як організаційна структура та дизайн впливають на потік комунікацій, прийняття рішень та співпрацю. Вони також повинні переконатися, що структура підтримує цілі організації та сприяє ефективній координації та ефективному робочому процесу;

управління людьми: керівники повинні розуміти важливість залучення, розвитку й утримання талановитих людей. Це включає такі аспекти, як найм, навчання, управління продуктивністю та виховання позитивної культури праці. Ефективне управління людьми підвищує залученість працівників, їхню задоволеність і продуктивність;

управління змінами: лідери повинні бути вправними в управлінні змінами в організації. Вони повинні визнати необхідність змін, повідомити обґрунтування та керувати процесом переходу. Долаючи опір, надаючи підтримку та сприяючи адаптації, лідери можуть допомогти своїй організації.

1.2. Особливості сучасного менеджменту в сфері послуг

У міру того, як за останні шістьдесят років світова економіка перетворилася з виробника товарів на постачальника послуг, домінування

виробничого сектора суттєво знизилося. Сьогодні лише близько 10 відсотків світових робітників зайняті у виробництві, на відміну від 30 відсотків у 1950 році. Зараз більшість із працівників працюють у сфері послуг, на яку припадає приблизно 80 відсотків робочих місць у індустріально розвинутих країнах. У 2013 році Wal-Mart був найбільшим роботодавцем Америки, за ним йшли McDonald's, United Parcel Service (UPS), Target і Kroger. Тільки дев'ята компанія найбільший роботодавець – Hewlett Packard – компанія з виробничим компонентом.

Хоча основною функцією як виробників, так і постачальників послуг є задоволення потреб клієнтів, існує кілька важливих відмінностей між двома типами операцій. Зупинимося на трьох з них:

Нематеріальність. Виробники виробляють матеріальні продукти — речі, до яких можна доторкнутися або якими можна керувати, наприклад, автомобілі та прилади. Сервісні компанії пропонують нематеріальні продукти, такі як банківська справа, розваги чи освіта.

Налаштування. Більшість промислових товарів стандартизовані. Послуги, навпаки, часто налаштовані для задоволення конкретних потреб клієнта. Наприклад, коли ви йдете до перукаря, ви просите стрижку, яка добре виглядає на вас через форму вашого обличчя та структуру вашого волосся.

Контакт з клієнтом. Ви можете провести все своє трудове життя, збираючи автомобілі в Детройті, і жодного разу не зустріти клієнта, який купив автомобіль, у виготовленні якого ви приймали участь. Але якби ви були ресторанним сервером, ви б взаємодіяли з клієнтами щодня. Насправді їхня задоволеність вашим продуктом частково визначатиметься послугами, які ви надаєте. На відміну від промислових товарів, багато послуг купуються і споживаються одночасно.

Дуже популярним підприємством сфери послуг є ресторан Burger King. Таких ресторанів понад дванадцять тисяч ресторанів по всьому світу. Не дивно, що операційна ефективність так само важлива в сферах послуг, як і у

виробництві. Щоб отримати краще уявлення про роль операційного менеджменту в секторі послуг, ми розглянемо Burger King (BK). BK суттєво зріс за якість та асортиментом після продажу першого Whopper (за \$0,37) майже півстоліття тому. Миттєвий успіх гамбургера, смаженого на вогні, спонукав засновників компанії з Майамі розширюватися шляхом продажу франшиз. Сьогодні франчайзингові ресторани BK, як компанії, так і франшизи незалежної власності, працюють у 100 країнах, і в них працює понад 34 000 людей. Понад одинадцять мільйонів клієнтів відвідують BK щодня. Burger King навіть придбав Tim Hortons у грудні 2014 року. Придбання було здійснено за 12 мільярдів доларів, що зробило Burger King третьою за величиною мережею ресторанів швидкого харчування у світі. Компанія навіть перенесла свою штаб-квартиру до Канади, щоб прийняти нове податкове громадянство та зменшити корпоративні податки, які організація сплачує в США.

Починаючи або розширюючи свою діяльність, компанії в сфері послуг повинні прийняти низку рішень, схожих на ті, що приймають виробники:

які послуги (і, можливо, які товари) вони повинні пропонувати?

де вони розташують свій бізнес і як виглядатимуть їхні приміщення?

як вони прогнозуватимуть попит на свої послуги?

Доцільно проаналізувати, як сервісні фірми, такі як BK, відповідають на такі питання.

Сервісні організації досягають успіху, надаючи послуги, які задовольняють потреби клієнтів. Компанії, які надають транспортні послуги, такі як авіакомпанії, повинні доставити клієнтів до місця призначення якомога швидше та безпечніше. Компанії, які доставляють пакунки, наприклад FedEx, повинні вчасно забирати, сортувати та доставляти пакунки. Компанії, які надають як послуги, так і товари, такі як Domino's Pizza, мають подвійне завдання: вони повинні виробляти якісний товар і доставити його задовільно.

Постачальники послуг, які виробляють товари, можуть застосувати підхід до їх виробництва на замовлення або на склад. Компанія ВК, яка заохочує відвідувачів персоналізувати гамбургери та інші продукти меню, використовує підхід виготовлення на замовлення, створюючи сендвічі по одному. М'ясні котлети, наприклад, відправляються з гриля в пароварку для витримання, доки не надійде замовлення. Хоча багато ресторанів швидкого харчування прийняли модель виготовлення на замовлення, деякі продовжують виготовляти під замовлення. Наприклад, Dunkin' Donuts не виготовляє пончики на замовлення, тому їм не потрібно чекати замовлень клієнтів, перш ніж робити їх.

Як і виробники, постачальники послуг повинні постійно шукати шляхи підвищення ефективності роботи. За свою шістдесятирічну історію ВК запровадив низку інновацій, які допомогли зробити компанію (як і саму галузь швидкого харчування) більш ефективною. ВК, наприклад, першим запропонував послугу проїзду до ресторану.

Починаючи або розширюючи бізнес сфери послуг, власники та менеджери повинні інвестувати багато часу у вибір місця, визначення його розміру та планування та прогнозування попиту. Невдале розташування або погано спроектований заклад можуть коштувати клієнтів, а неточні оцінки попиту на продукти можуть призвести до поганого обслуговування, надмірних витрат або до цих двох факторів одночасно.

Вибір місця також є критичним у сфері послуг, але не з тих самих причин, що й у промисловості. Компанії сфери послуг повинні бути доступними для клієнтів. Деякі компанії, що надають послуги, як-от провайдери кабельного телебачення, служби доставки пакетів і електронні роздрібні торговці, звертаються до своїх клієнтів. Однак багатьом іншим – готелям, ресторанам, магазинам, лікарням та аеропортам – доводиться залучати клієнтів до своїх закладів. Ці компанії повинні знаходитися там, де є велика кількість доступних клієнтів. Вибираючи місце, планувальники ВК

проводять детальний аналіз демографічних показників і моделей трафіку; найважливішим фактором зазвичай є кількість трафіку – кількість автомобілів або людей, які проїжджають повз певне місце протягом дня. У багатьох країнах люди майже скрізь подорожують автомобілем, ВК шукає жваві перехрестя, розв'язки на шосе з легкими з'їздами та з'їздами або такі «основні пункти призначення», як торговельні центри, туристичні об'єкти, ділові райони в центрі міста чи кінотеатри. У Європі, де громадський транспорт набагато поширеніший, планувальники зосереджуються на зупинках метро, поїздів, автобусів і тролейбусів.

Коли планувальники знаходять місце для забудови із прийнятною кількістю трафіку, вони застосовують інші критерії. Наприклад, транспортні засоби мають легко в'їжджати та виїжджати на територію, яка також має забезпечувати достатню кількість паркувальних місць для запланованих закладів харчування. Місцеве зонування має дозволяти стандартні показники, особливо вздовж основних магістралей. Нарешті, очікуваний бізнес має бути достатньо високим, щоб виправдати вартість землі та будівлі.

У сфері послуг більшість підприємств повинні **проектувати** свої приміщення з урахуванням потреб клієнта: вони повинні задовольняти потреби своїх клієнтів, зберігаючи витрати якомога нижчими. Протягом перших трьох десятиліть майже всі ресторани ВК були майже однаковими. Усі вони були розташовані на одному акрі землі, мали приблизно чотири тисячі квадратних футів простору та містили сімдесят місць для відвідувачів. Усі кухні були приблизно однакового розміру. Ця система працювала добре, поки земля була дешевою, а ділянки були легкодоступними. Однак на початку 1990-х років більшість найкращих ділянок було зайнято, якщо не самим БК, то одним із його конкурентів у фаст-фуді або іншими підприємствами, які потребували вибору місця, включаючи АЗС і магазини. Оскільки всі брали участь у торгах на одних і тих самих сайтах, вартість першокласного акра землі за кілька років зростає зі 100 000 доларів до понад 1 мільйона доларів.

Щоб продовжувати розвиватися, ВК потрібно було змінити спосіб пошуку та розвитку своїх локацій. Проектувальники вирішили, що їм потрібно знайти способи зменшити розмір типового ресторану ВК. По-перше, вони могли зменшити кількість місць, тому що бізнес у типовому торговому закладі з часом змінився з 90 відсотків внутрішніх ресторанів до 50-50 розподілу між проїздом і їжею.

Було запропоновано заощадити місце, загортаючи Whoppers у папір, а не подавати їх у картонних коробках, які займали більше місця. Тому ВК перейшла на одну паперову обгортку з етикеткою «Whopper» з одного боку та «Cheese Whopper» з іншого. Щоб показати, який продукт всередині, співробітники просто склали обгортку в потрібному напрямку. Зрештою ВК замінив піддони, завалені коробками, лише з кількома коробками обгортки.

Подібні ідеї допомогли ВК скоротити розмір ресторану з чотирьох тисяч квадратних футів до однієї тисячі. У свою чергу, менші потужності дозволили компанії вийти на ринки, які колись були непомірно високими. Тепер ВК може вигідно розміщуватися в аеропортах, фуд-кортах, торгових центрах, центральних районах і навіть школах.

Оцінка потреб у потужностях для сфери послуг – це не те саме, що оцінка потреб виробника. Постачальники послуг не можуть зберігати свою продукцію для подальшого використання: перукарі не можуть «інвентаризувати» стрижки, а парки розваг не можуть «інвентаризувати» атракціони на американських гірках. Компанії, що надають послуги, повинні нарощувати достатній потенціал, щоб задовольняти потреби клієнтів на основі «вимоги». Як і виробники, постачальники послуг повинні враховувати багато змінних при оцінці попиту та потужності:

скільки клієнтів у мене буде?

коли вони захочуть мої послуги (в які дні тижня, в який час доби)?

скільки часу знадобиться для обслуговування кожного клієнта?

як зовнішні фактори, такі як погода чи свята, вплинуть на попит на мої послуги?

Прогнозувати попит легше для таких компаній, як ВК, яка має довгу історію планування об'єктів, ніж для абсолютно нових підприємств сфери послуг.

У виробництві керівники зосереджені на **плануванні дій**, необхідних для перетворення сировини на готову продукцію. В організаціях, які надають послуги, вони зосереджуються на плануванні робочих місць, щоб персонал був готовим впоратися з коливаннями попиту клієнтів. Таким чином, щотижня кожен керівник магазину ВК планує співробітникам не лише пікові періоди праці під час сніданку, обіду та вечері, але й більш повільні періоди між ними. Якщо менеджер набере занадто багато людей, вартість робочої сили на долар продажів буде занадто високою. Якщо працівників не вистачає, клієнтам доводиться стояти в чергах. Дехто впадає духом і навіть їде, а багато хто може ніколи не повернутися до цього ресторану.

Планування спрощується завдяки інформації, яку надає торговий пристрій, вбудований у кожну касу ВК. Реєстр надсилає дані про кожен сендвіч, напій і супутнє замовлення, що продаються за годину кожного дня, кожен день тижня, до комп'ютерної системи, яка допомагає менеджерам встановлювати графіки. Щоб визначити, скільки людей знадобиться на обідню годину наступного четверга, менеджер переглядає дані минулого четверга, використовуючи дохід від продажів і спеціальну формулу ВК, щоб визначити відповідний рівень персоналу. Кожен менеджер може скоригувати цей прогноз з урахуванням інших факторів, таких як поточні маркетингові акції або місцева спортивна подія, яка збільшить трафік клієнтів.

Підприємства, які надають як товари, так і послуги, наприклад магазини роздрібною торгівлі та авторемонтні майстерні, мають ті самі проблеми з **контролем запасів**, що й виробники: утримання занадто високих рівнів коштує грошей, тоді як вичерпання запасів коштує продажів. Такі технології,

як реєстратори торгових точок, які використовуються в ВК, полегшують роботу. Система ВК відстежує все, що було продано протягом певного часу, і дозволяє кожному менеджеру магазину знати, скільки всього має бути в інвентарі. Це також дає можливість підрахувати кількість гамбургерів і булочок, пакетів і стелажів із картоплею фрі та коробок із сумішами напоїв на початку чи в кінці кожної зміни. Оскільки в кожній коробці є фіксована кількість запасів — скажімо, котлети з яловичини або пакетики картоплі фрі — співробітники просто підраховують коробки та множать. Лише за кілька хвилин менеджер дізнається, чи правильна інвентаризація (і має бути в змозі побачити, чи не сталася крадіжка під час зміни).

За останнє десятиліття багато організацій зосередилися на **тотальному управлінні якістю (TQM)**. Незважаючи на нинішню конкурентоспроможність бізнес-клімату, кожна організація прагне вижити, бути успішною, розширюватися та рости. Загальне управління якістю (TQM) — це техніка управління для підвищення ефективності, прибутку, частки ринку, згуртованості, гнучкості та конкурентоспроможності фірми в цілому. Але для цього вам потрібно ретельно спланувати та якісно керувати їхніми продуктами та послугами. Наступні фактори вважаються важливими та вирішальними для досягнення успішного впровадження TQM у будь-якій компанії.

Система управління якістю в сфері послуг представлена на рис. 1.2. З поданої схеми можна визначити такі складові якості системи послуг, що є основою тотальної системи управління якістю як: відповідальність та планування, керування ресурсами, моніторинг якості та її вимірювання, вимоги та задоволеність замовника.

1) Відданість і розуміння керівництва. Надзвичайно важливо, щоб кожен працівник в організації був обізнаний про загальну політику управління якістю. Ця політика має бути значною частиною їхньої роботи. Кожен працівник повинен знати «якщо» і «але» компанії. Крім того, важливість

корпоративних цілей для загального успіху фірми. Кожен співробітник повинен знати про свої пріоритети, завдання, цілі, а також про те, чого від нього очікують і чому. Потенціал відкривається, якщо працівники розуміють бачення компанії та поділяють їх з керівництвом. Коли бачення розпливчасте, брак зобов'язань і політики не можуть успішно реалізовуватися.

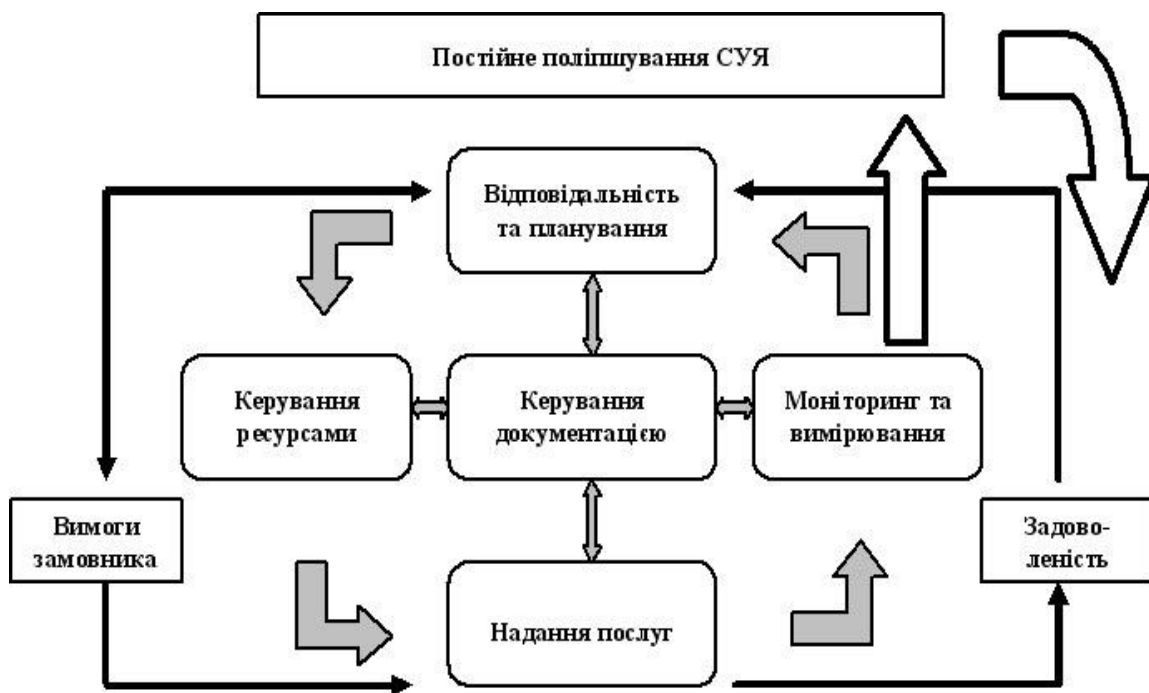


Рисунок 1.2 – Система управління якістю в сфері послуг

2) Орієнтація на клієнта. Орієнтація на споживача означає ступінь, до якого організація постійно задовольняє вимоги клієнтів. Такі фірми можна очікувати як успішні фірми, оскільки вони визнають необхідність ставити клієнта на перше місце в кожному прийнятому рішенні. Найважливішим для управління якістю є підтримання тісних стосунків із клієнтом. Це допомагає визначити смак, колір і вподобання клієнта. Тому необхідно залучити клієнта до проектування та розробки продукту, надаючи цінний внесок на кожному етапі. Клієнт дозволяє організації існувати. Таким чином, встановлення пріоритету замовника є одним із головних факторів системи тотального

управління якістю. Кожен елемент має бути зосереджений на загальному задоволенні клієнтів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

3) Залучення та участь працівників. Середовище або культура TQM потребує відданих і кваліфікованих працівників, які всі можуть повною мірою брати участь у діяльності, що виконується для покращення якості. Компанія повинна заохочувати всіх своїх співробітників на всіх рівнях до відповідальності. Компанія повинна також заохочувати їх спілкуватися між собою з метою підвищення якості на всіх етапах виробництва. Оскільки менеджери та керівники наймають працівників, вони повинні вважати працівників розумними та з ефективними ідеями. Робоча сила всередині компанії розглядається як внутрішні клієнти. Таким чином, вони повинні бути добре задоволені, щоб досягти повного задоволення зовнішніх клієнтів.

4) Навчання та освіта. Навчання та освіта в будь-якій сфері є надзвичайно важливими для визначення успіху повного управління якістю. Розширення повноважень і залучення не є настільки ефективними, якщо працівники не пройдуть формальний, систематичний курс управління якістю. Програми навчання та навчання повинні бути спрямовані на кожного, хто працює в організації і висвітлювати питання управління якістю. Кожен зобов'язаний брати участь у таких навчальних програмах, які проводить організація. Навчальні програми допомагають працівникам від вищого керівництва до робочої сили зрозуміти філософію TQM.

5) Зв'язок. Гарне спілкування дозволяє TQM бути більш доступним, що зменшує страх. Хороша комунікація схожа на цемент, який тримає цеглини процесу тотального управління якістю. Пряме спілкування між співробітниками та керівниками, особиста взаємодія та хороша система зворотного зв'язку дуже важливі для донесення ідей до керівництва та інтеграції необхідних змін.

6) Культура. Культура всередині компанії – це не що інше, як взаємодія, яка відбувається між співробітниками всередині організації. Взаємовідносини

між співробітниками формуються через їхню поведінку. Культуру, іншими словами, можна описати як переконання, які пронизують компанію щодо процесів. Ці процеси вказують нам, як вести бізнес, як повинні поводитися співробітники та як вони хочуть, щоб до них ставилися. Загальна культура управління якістю складається з культури співпраці та відкритості, яку необхідно створити керівництву організації. У культурі TQM всі співробітники відчують себе почутими лише тоді, коли вони залучені до розробки бачення, стратегії та планів організації. Впровадження культури TQM є важливим, оскільки навряд чи працівники поведуться прийнятним та відповідальним чином. Це відбувається в тому випадку, коли вони бачать, що керівництво поводить безвідповідально і щось говорить або діє всупереч цьому.

Все вищезгадане є ключовими факторами для успішного впровадження TQM. Лідери повинні першими виступати з ініціативою застосування тотального управління якістю, а також підтримувати програми якості.

1.3. Передумови формування системи менеджменту санаторно-курортних підприємств

Курортологія – це надзвичайно складна галузь медицини, яка має конкурентні переваги лікування з меншими вторинними ефектами, ніж медикаментозне лікування, і дозволяє пацієнту скористатися лікуванням у сприятливих умовах, відновлюючи його самопочуття в спокійній обстановці, далеко від повсякденних проблем. В умовах санаторно-курортного лікування пацієнт більше не є простим випадком для лікарів, який повинен отримати лікування, а людиною, яка може насолоджуватися тілом і душею сприятливими курортними умовами відпочинку, завжди будучи у супроводі професійної медичної бригади.

Мета центрів оздоровлення громадян – залучити більше пацієнтів різного віку, пропонуючи лікування та відпочинок, реалізуючи можливості лікування та оздоровлення для всіх категорій рекреантів. Для реалізації цієї мети формуються різні об'єкти лікувально-оздоровчого типу, що представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Господарюючі суб'єкти, що надають послуги лікування та оздоровлення

На основі аналізу рисунку, ми можемо побачити, що оператори ринку послуг для здоров'я розподіляються на дві групи. Перша група – виробники медичних послуг (медичні центри, центри реабілітації, стоматологічні центри) та виробники оздоровчих послуг (термальні санаторно-курортні заклади, бальнеологічні курортно-санаторні заклади, центри, готелі СПА та Велнес-туризму, центри б'юті-туризму). Ці дві великі групи суб'єктів ринку лікувально-оздоровчих послуг функціонально між собою пов'язуються виробниками-посередниками до яких входять туристичні підприємства, структурні підрозділи закладів охорони здоров'я, та різноманітні представники асоціації туристичного та медичного бізнесу.

В курортології в цілому і особливо в сучасних інноваційних санаторно-курортних підприємствах, концепція оздоровчого туризму може бути успішно реалізована, на основі досягнення перспектив розвитку медичного туризму та національної системи охорони здоров'я. Саме тому санаторно-курортні підприємства в Україні є частиною національної стратегії розвитку системи громадського здоров'я і запровадження національної ідеології здорового способу життя. Санаторні курортні заклади посідають провідне місце в системі функціонування медичного туризму (рис. 1.4).

Менеджмент в санаторно-курортних закладах може орієнтувати свою стратегію управління у поєднанні санаторно-курортних послуг з іншими видами послуг, або поєднання лікувально-оздоровчого туризму з іншими видами туризму. Концепція лікувально-оздоровчого туризму може бути поєднана з наступними компонентами: медична компонента - медичний туризм, освітня компонента - освітній туризм, рекреаційна компонента – зелений, сільський, рекреаційних, гірський туризм.



Рисунок 1.4 – Місце санаторно-курортних підприємств у системі лікувально-оздоровчого та медичного туризму

Бальнеологічне та відновлювальне лікування входить у пріоритетні життєві задачі кожної людини. Тому актуальною задачею є точний опис медичного профілю пацієнта та визначення можливостей надання йому туристичних послуг. Щоб визначити адекватні патології лікування, а також можливості та засоби необхідні для повноцінного відпочинку та задоволення. В останні роки «пацієнтами-туристами» або рекреантами санаторію були переважно активні люди (45-64 років), які походять з міського середовища, а також люди старшого віку. За останні роки середній вік рекреантів знизився, тому менеджерам необхідно розробити кілька стратегій для підвищення привабливості санаторно-курортного лікування та їх відпочинку.

Для активних «пацієнтів-туристів» (45-64 роки), з огляду на спеціальне лікування, що надається в санаторії, це пріоритетний заклад, що має переваги перед лікуванням амбулаторно або навіть стаціонарно. Одним з факторів підвищення якості лікування в санаторіях є якість освіти персоналу та наявність, доступність ліків на тому ж рівні що і у стаціонарах лікарень, або в інших країнах, де є можливість аналогічного лікування. Важливим в справі залучення рекреантів є інформаційні рекламні компанії щодо можливості санаторно-курортних підприємств надавати послуги в сфері профілактики та реабілітації захворювань.

Для людей похилого віку санаторно-курортні підприємства сьогодні розробляють санаторно-профілакторні, які можна поєднати назвою «таймер для прекрасної старості». Ця концепція активно просувалася у Франції. Вона заслуговує на увагу, оскільки зростає рівень осіб старше 65 років. Водолікарні, заклади, що мають СПА-комплекси, стежки здоров'я для прогулянок та ін. можуть запропонувати літнім людям простір і час для відпочинку, спокій і гармонію, а також можливість відновити свій динамізм, впевненість і рівновагу. При цьому літні люди отримують необхідне лікування. Санаторно-курортні підприємства можуть успішно боротися із старіючими, хронічними

патологіями, які знижують якість життя та створюють перешкоди в повсякденній діяльності людини.

Санаторно-курортні підприємства сприяють поліпшенню стану здоров'я і є дієвим інструментом профілактики захворювань та зменшення навантаження на систему охорони здоров'я. Яскравим прикладом взаємодії санаторно-курортного комплексу і системи охорони здоров'я є програми санаторно-курортних підприємств для відновлення людей після пандемії COVID-19.

З метою залучення рекреантів в сфері популяризації курортів серед медичних туристів доцільно проводити наступні заходи:

1. Визначення потреб, товару та потенційних очікувань рекреантів, які обирають оздоровлення в санаторіях України;
2. Активізація інформаційно-рекламної діяльності санаторно-курортних підприємств не тільки для вітчизняних туристів, рекреантів, але й для іноземних потенційних відвідувачів санаторіїв;
3. Оцінка конкурентних переваг санаторно-курортного підприємства як комфортної зони для оздоровлення та відпочинку літніх людей;
4. Розвиток компетентності персоналу санаторно-курортних підприємств у сфері профілактики та реабілітації;
5. Розвиток науково-дослідної діяльності, покращання технології прикладних процедур, підвищення якості сервісу в санаторно-курортному підприємстві (зокрема таких розповсюджених як загальна терапія, таласотерапія, антивікова терапія, дієтотерапія).

Однією з медико-управлінських задач підвищення ефективності діяльності санаторно-курортного підприємства є визначення потреб, товару та очікувань системи «пацієнти-туристи». В цій системі існує унікальний взаємозв'язок потреби людини як пацієнта (або хворого) та потреби людини як туриста, який жадає отримати туристичні послуги та комфорт. Одним з важливих етапів роботи з контингентом рекреантів є задача правильного

визначення профілю рекреанта на початку прибуття в санаторій. Зазвичай це робиться шляхом оцінки фізичного та психічного стану пацієнта та його родичів, що дозволяє розробити додаткові пропозиції. До таких пропозицій можуть відноситися програми відновлення, певні програми фізичної активності, дієти (харчування), проведення комплексного моніторингу стану організму.

Використовуючи переваги зв'язку між медичним підходом, бальнеологічним лікуванням, рекреаційним туризмом при наявності патологій, рекреанти виграють від наявності професійного досвіду медичного персоналу санаторно-курортного закладу та наявності інноваційних засобів, технічного обладнання, що має в наявності санаторно-курортне підприємство і яке використовується для оздоровлення організму. В санаторно-курортних закладах є можливість поєднати класичне бальнеологічне лікування та спаздоровчі процедури у вихідні дні під суворим медичним наглядом (що вкрай важливо). Є бажання відпочити у санаторії з метою проведення вільного часу, відпочити при цьому в особливому кліматі.

Рекреант, який прибув до курортно-оздоровчого підприємства стає активним учасником оздоровчих процедур і повинен бути односторонцем та поділяти цінності здорового способу життя медичного персоналу санаторію, стати її «партнером». З метою визначення найбільш доцільних процедур, що необхідно пройти в санаторії та визначення найбільш важливих патологій, якщо вони є, доцільним є проходження у санаторії комплексного моніторингу стану здоров'я організму. Цілями загального комплексного моніторингу стану здоров'я організму є:

- отримання загальної інформації про стан здоров'я пацієнта;
- профілактика майбутніх захворювань пацієнта;
- запобігання та особливо уповільнення процесу старіння або будь-якої форми інвалідності;

супровід і допомога хворим з хронічними патологіями, особливо людей похилого віку, що є метою всієї громадської охорони здоров'я;

надання пацієнту інформації, яку він може використовувати у подальших зверненнях до лікарів за місцем проживання та під час отримання спеціалізованої медичної допомоги.

З метою більш ефективного використання медичного обладнання в санаторно-курортному підприємстві та використання робочого часу лікарів, уніфікації процесів управління оздоровчими процедурами, фахівці курортологи можуть створити однорідні групи пацієнтів, шляхом сегментації рекреантів за віком та видом хронічних патологій.

В санаторно-курортному підприємстві одним з основних питань організації перебування рекреанта є питання співвідношення медичної частини оздоровлення та рекреаційної, оздоровчої, розважальної частини. З цієї мети менеджери санаторно-курортних підприємств повинні вирішувати наступні завдання:

1. оцінити загальний стан здоров'я рекреанта. Під час перших днів перебування в санаторії. При цьому необхідно враховувати, що після 60 років виникають три основні проблеми зі здоров'ям, що можна віднести до патологій: кістково-м'язова, серцево-судинна, новоутворення. Для рекреанта оцінка загального стану здоров'я важлива, тому що на цій основі у сучасному санаторію можна започаткувати справжню профілактичну програму.

2. Забезпечуючи медичне обстеження під час приїзду, виїзду та в середині терміну перебування в санаторії, фахівці санаторію можуть співставити комбінацію різних параметрів здоров'я, щоб відстежити деякі ігноровані раніше функціональні особливості організму та їх обмеження. Такі співставлення та висновки здійснюються через:

- анамнез захворювання;

- детальний клінічний огляд;

дослідження загального стану здоров'я (ходьба, когнітивна функція, баланс показників, психологічний стан, сприйняття якості життя на індивідуальному рівні);

параклінічні дослідження – за наявності (лабораторія, ЕКГ, рентгенограма, осцилометрія);

моніторинг у відділенні невідкладної допомоги, коли це необхідно.

Менеджери санаторно-курортного підприємства можуть підвищити ефективність перебування в санаторії, організувавши міждисциплінарну співпрацю. Така співпраця може базуватися на ланцюжку співпраці: домашній лікар-курортолог-кардіолог-ортопед-психолог-психіатр. Така співпраця може забезпечити реалізацію добре структурованих загальних результатів та ефектів, які також мають тривати після того, як пацієнт закінчить санаторно-курортного лікування. В той же час така співпраця повинна принести результати в еволюційному контексті щодо вдосконалення методів лікування у майбутньому поза межами санаторно-курортного закладу.

Лікування, що проводиться в бальнеологічному санаторії, може продовжуватися потім у лікарні. Це означає, що міждисциплінарні та міжпрофесійні ресурси повинні знайти своє місце в моделі доповнення та спадковості не тільки методів лікування, але й форм лікування. Лікування, відновлення та реабілітація є пріоритетним чинником для переконання рекреанта щодо продовження необхідного йому лікування поза межами санаторію і надання йому можливості правильно оцінити стан свого здоров'я. Наприклад, при ураженнях кістково-м'язової системи, остеопорозі, ризику переломів при падіння, пацієнти в рамках глобального моніторингу можуть не тільки отримувати конкретну інформацію про наслідки цих захворювань, але й функціональну освіту щодо попередження негативних для здоров'я випадків. Значна кількість рекреантів використовують результати комплексного моніторингу свого способу життя, використанні знання про медичні процедури у своєму повсякденному житті. Вони можуть змінити своє

увявлення про власні хвороби і здоров'я, застосовувати вдома улюблені вправи та дієти, інформацію про які отримали в санаторно-курортному закладі.

Контроль за процесом старіння є одним із пріоритетів Всесвітньої організації охорони здоров'я. ВООЗ встановила чотири типи старіння: добре адаптований; адаптований; звичайний, який має ризики; залежний. Оскільки кількість людей похилого віку зростає (сценарій ВООЗ передбачає приріст на 50% між 2000-2040 роками) концепція адаптованого старіння є новим показником, який повинен бути успішно застосований і оцінений у санаторно-курортному закладі. В санаторно-курортних закладах України приймаються люди похилого віку як на загальне оздоровлення, так і з хронічними патологіями. Люди похилого віку повинні отримувати особливу увагу з боку бальнеолога, який постійно підтримує зв'язок з сімейним лікарем.

Така координація може бути корисною для визначення факторів, що призводять до залежної старості. Тому профілактична консультація, починаючи з 65 років, дозволяє отримати раннє виявлення факторів ризику та відтермінування фази залежності. Профілактична консультація стає засобом профілактики здоров'я і дозволяє стати інструментом персоналізація медичної характеристики для людей похилого віку. У санаторії така консультація є засобом ранньої діагностики. Під час консультації необхідно виявити негативні чинники здоров'я на які можна впливати методами санаторно-курортного лікування. Після проведення консультації пацієнта лікарі санаторію повинні обов'язково реагувати на нагальні потреби пацієнтів. Для цього в процесі консультації необхідно сформулювати компетентні питання та отримати ґрунтовні відповіді щодо таких аспектів життєдіяльності людини як: харчування, терапевтичні характеристики, функціональні можливості організму.

Профілактика та профілактична робота мають на рівні країни великий потенціал. На рівні санаторно-курортного комплексу цей потенціал недостатньо розвинутий. Тому санаторно-курортним підприємствам

необхідно розвивати проекти, що повинні відігравати важливу роль у первинній, вторинній та третинній профілактиці, враховуючи мультидисциплінарні навички медичного персоналу.

1) Первинна профілактика – полягає у виявленні ризиків перед появою будь-яких проблем зі здоров'ям;

2) Вторинна профілактика – виявлення патологій пацієнта та схильністю до захворювань у санаторно-курортному закладі (ожиріння, серцево-судинні фактори ризику, остеопороз) та проведення профілактичних заходів з метою запобігання хворобі, психологічній чи соціальній проблемі;

3) Третинна профілактика – спрямована на попередження ускладнень від захворювання та рецидивів. Вона може мати такі спрямування: медичне, психологічне, соціальна реадаптація. Як приклад такої профілактики можна навести використання важливого потенціалу сірчистих вод, корисний для процесу нормалізації артеріального тиску (периферична вазодилататорна дія, відновлення вегетативного тону, позитивний вплив на пацієнтів з гіпертонічною хворобою, вирівнювання артеріального тиску).

В цьому контексті пацієнти можуть бути поінформовані та орієнтовані на професіональне лікування в санаторії, медичні висновки їм надсилаються після закінчення перебування на адресу сімейного лікаря, щоб забезпечити постійне спостереження за їх здоров'ям та профілактику хвороб.

Формування корисних харчових звичок є головною турботою медичної команди санаторію, оскільки перебування в санаторно-курортному закладі може призвести до окремих змін у пацієнтів у цьому питанні та започаткування нової концепції харчування пацієнта, яку він може продовжувати вдома.

Необхідно визначити наступні чинники розвитку санаторно-курортних підприємств:

1) Управління процесами розвитку лікувально-оздоровчого туризму повинно будуватися на національній рекреаційній основі. Бальнеологія є

найбільш доступним рішенням для розвитку оздоровчого туризму на базі санаторно-курортних підприємств.

2) Менеджмент санаторно-курортного закладу повинен повністю реалізовувати потенціал курортної зони. Традиційну бальнеологію можна поєднувати з додатковими методами лікування і спа-оздоровчі процедури, що проводяться тільки під наглядом лікаря в умовах тривалого перебування в санаторно-курортному закладі.

3) Менеджменту санаторно-курортного підприємства необхідно вирішувати питання економічної доцільності роботи закладу. Санаторно-курортні підприємства – це такі, що завдяки своїм послугам можуть легко підтримувати постійну кількість рекреантів, що користуються послугами лікувально-оздоровчого туризму протягом року.

4) Медична дія в санаторно-курортних закладах є комплексною, що передбачає профілактику, лікування та/або одужання, що забезпечує цілісний підхід «пацієнта-туриста», лікування, забезпечення фізичного, піклування всією сім'єю стає великим здобутком для здоров'я. Менеджмент санаторно-курортного закладу повинен розробляти програми сімейного оздоровлення.

5) Оздоровчий туризм, що здійснюється на вітчизняних курортах та за пропозицією бальнеологічних установ є додатковою важливою ланкою системи охорони здоров'я і водночас є важливим джерелом зростання туристичного сектору в будь якій країні.

6) В умовах ефективної організації менеджменту, запозичення кращого світового досвіду та впровадження інноваційних медичних технологій в санаторно-курортних закладах, використання потенціалу санаторно-курортних закладів може стати головним фактором попередження хронічних патологій та профілактики захворювань.

Управління в санаторно-курортних закладах повинно базуватися на принципах POLC. POLC, — це планування, організація, керівництво та контроль. Ці принципи забезпечують комплексний підхід до управління

організацією та досягнення її цілей. Планування передбачає встановлення цілей, визначення стратегій і визначення дій, необхідних для досягнення цих цілей. Це перспективний процес, який вимагає аналізу поточного стану організації, визначення можливостей і викликів, а також розробки планів для використання можливостей і подолання викликів в діяльності санаторно-курортних закладів. Організація передбачає структурування та впорядкування ресурсів, завдань і людей всередині санаторно-курортного підприємства. Організація гарантує, що потрібні люди займають правильні ролі, ресурси розподіляються ефективно, а робочий процес і лінія звітності є чіткими. Лідерство означає керівництво та вплив на окремих людей і команди в організації, щоб вони працювали над досягненням цілей санаторно-курортного закладу. Лідерство передбачає не лише управління завданнями, але й розуміння та підтримку потреб і прагнень співробітників для підвищення їхньої залученості та продуктивності. Контролінг передбачає моніторинг та оцінку прогресу санаторно-курортного Контролінг включає встановлення стандартів продуктивності, вимірювання фактичної продуктивності, порівняння її зі стандартами та вжиття коригувальних дій, коли це необхідно.

Основною функцією санаторно-курортних закладів як і підприємств-виробників та інших постачальників послуг є задоволення потреб клієнтів, існує кілька важливих відмінностей між двома типами операцій. Найбільш важливими є наступні:

Нематеріальність. Виробники виробляють матеріальні продукти – речі, до яких можна доторкнутися або якими можна керувати, наприклад, автомобілі та прилади. Санаторно-курортні підприємства пропонують нематеріальні продукти, такі як покращання стану здоров'я, відпочинок, розваги.

Налаштування. Більшість промислових товарів стандартизовані. Послуги санаторно-курортних підприємств, навпаки, часто налаштовані для задоволення конкретних потреб клієнта. Наприклад, обираються спеціальні

оздоровчі програми для кожного рекреанта у відповідності до його фізичного або психологічного стану.

Контакт з клієнтом. Працівник може провести все своє трудове життя, збираючи автомобілі в Детройті, і жодного разу не зустріти клієнта, який купив автомобіль, у виготовленні якого він приймав участь. На відміну від промислових товарів, послуги санаторно-курортного підприємства купуються і споживаються одночасно і при цьому менеджери та медичний персонал санаторно-курортних підприємств постійно контактує зі своїми клієнтами.

Висновки до першого розділу

Застосування традиційної організаційної структури може забезпечити ефективне виконання операцій. Ця система цінує повноваження зверху вниз, а також визначені ролі та обов'язки для кожного працівника. Однак деякі підприємства сьогодні використовують більш сучасні організаційні структури, які зменшують централізовані повноваження та забезпечують більшу гнучкість функцій співробітників.

Починаючи або розширюючи бізнес сфери послуг, власники та менеджери повинні інвестувати багато часу у вибір місця, визначення його розміру та планування та прогнозування попиту. Невдале розташування або погано спроектований заклад можуть коштувати клієнтів, а неточні оцінки попиту на продукти можуть призвести до поганого обслуговування, надмірних витрат або до цих двох факторів одночасно.

Незважаючи на нинішню конкурентоспроможність бізнес-клімату, кожна організація прагне вижити, бути успішною, розширюватися та рости. Для цього система управління повинна забезпечити якість послуг. Загальне управління якістю – це техніка управління для підвищення ефективності, прибутку, частки ринку, згуртованості, гнучкості та конкурентоспроможності

фірми в цілому. Але для цього вам потрібно ретельно спланувати та якісно керувати їхніми продуктами та послугами.

Менеджери санаторно-курортного підприємства можуть підвищити ефективність перебування в санаторії, організувавши міждисциплінарну співпрацю. Така співпраця може базуватися на ланцюжку співпраці: домашній лікар-курортолог-кардіолог-ортопед-психолог-психіатр. Така співпраця може забезпечити реалізацію добре структурованих загальних результатів та ефектів, які також мають тривати після того, як пацієнт закінчить санаторно-курортного лікування. В той же час така співпраця повинна принести результати в еволюційному контексті щодо вдосконалення методів лікування у майбутньому поза межами санаторно-курортного закладу.

Лікування, що проводиться в бальнеологічному санаторії, може продовжуватися потім у лікарні. Це означає, що міждисциплінарні та міжпрофесійні ресурси повинні знайти своє місце в моделі доповнення та спадковості не тільки методів лікування, але й форм лікування. Лікування, відновлення та реабілітація є пріоритетним чинником для переконання рекреанта щодо продовження необхідного йому лікування поза межами санаторію і надання йому можливості правильно оцінити стан свого здоров'я.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРИКЛАДНИХ АСПЕКТІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Шляхи вдосконалення менеджменту санаторно-курортних підприємств

У складному управлінському середовищі санаторно-курортного підприємства, де кілька управлінських команд різного профілю працюють разом, щоб надати широкий спектр послуг, управлінські процеси відіграють вирішальну роль у забезпеченні безперебійної роботи та виняткового рівня сервісу для гостей. Процеси управління в санаторно-курортному підприємстві пропонують погляд «ззовні всередину», зосереджуючись на подорожі гостя, а не на внутрішній організаційній структурі. Враховуючи точку зору гостей і розуміючи їхні потреби та очікування на кожному етапі організації процесу відпочинку та лікування, санаторно-курортні підприємства можуть розробляти та керувати процесами, які забезпечують власний досвід і якісні результати.

Головний менеджер санаторно-курортного підприємства (Генеральний директор) повинен забезпечити гостям приємні враження від перебування на курорті. Робота цього фахівця включає нагляд за всіма аспектами відносин з гостями, від бронювання до виїзду, розгляду скарг і забезпечення відповідності якості послуг очікуванням гостей. Проаналізуємо окремі функціональні напрями діяльності топ-менеджменту санаторно-курортного підприємства.

Управління обслуговуванням гостей: Генеральний директор контролює весь час перебування гостей, від реєстрації до виїзду. Це включає в себе забезпечення швидкого та теплового прийому на стійці реєстрації, швидку та

ефективну реєстрацію та виселення, а також оперативну допомогу з будь-якими запитами та проблемами гостей.

Гарантія якості: топ-менеджер повинен переконатися, що всі зручності та послуги відповідають або перевищують стандарти, очікувані гостями. Це варіюється від чистоти та комфорту приміщень і якості послуг харчування та напоїв до асортименту та якості роботи розважальних закладів та розважальних заходів.

Вирішення проблем: якщо гості стикаються з проблемами або мають скарги, топ-менеджер повинен забезпечити їх швидке та задовільне вирішення. Це може включати роботу з різними відділами, наприклад, службами, що відповідають за господарську діяльність або технічний стан об'єктів санаторно-курортно закладу. Також такі управлінські дії можуть вимагати прийняття рішень щодо фінансової компенсації чи інших засобів задоволення потреб рекреантів.

Персоналізація: топ-менеджер може допомогти підвищити задоволеність гостей, заохочуючи та сприяючи персоналізованому обслуговуванню. Це може включати вивчення та запам'ятовування уподобань гостей, пропонування індивідуальних рекомендацій щодо заходів чи обідів або організацію спеціальних сюрпризів для гостей, які святкують особливі випадки.

Управління зворотним зв'язком: топ-менеджер повинен мати систему для збору та аналізу відгуків гостей. Таку систему можна сформувати за допомогою карток-коментарів, онлайн-оглядів або прямих розмов з клієнтами. Зворотній зв'язок слід використовувати для визначення сфер покращення роботи персоналу, визнання його заслуг, вирішення про винагороди для персоналу, який надає відмінне обслуговування.

Комунікація: генеральний директор повинен забезпечити чітке та ефективне спілкування з гостями. Це включає забезпечення інформованості гостей про зручності курорту, час та місце надання окремих послуг та

спеціальні події чи акції. Також керівництву санаторно-курортним закладом необхідно бути прозорим щодо будь-яких проблем або збоїв, які можуть вплинути під час роботи закладу.

Побудова стосунків: топ-менеджер може підвищити рівень задоволеності клієнтів, будуючи стосунки з гостями. Це може включати особистий прийом і спілкування з гостями, спостереження за їх перебуванням або визнання та винагородження лояльних клієнтів.

Здоров'я та безпека: у світі після пандемії COVID-19 ефективний менеджмент має вирішальне значення для того, щоб гості почувались у безпеці під час свого перебування. Це включає запровадження заходів та інформування про заходи охорони здоров'я та безпеки, готовність до надзвичайних ситуацій і забезпечення безпеки харчових продуктів.

Роль топ-менеджменту санаторно-курортного підприємства міститься у забезпеченні максимальної задоволеності клієнтів та в наданні виняткових послуг. Системі менеджменту необхідно ефективно вирішувати проблему персоналізації досвіду гостей і постійно шукати покращення в діяльності санаторно-курортного підприємства на основі відгуків рекреантів. Йдеться про те, щоб гості отримували задоволення від перебування та відчували, що їх цінують і цінують.

На відміну від умов діяльності окремих управлінських підрозділів, робота яких зазвичай організована навколо певних функцій або сфер компетенції, окремі процеси часто проходять через різні сфери та зони відповідальності. Наприклад, процес подорожі гостя охоплює все: від початкового бронювання (займається відділ продажів і маркетингу) до реєстрації (стійка реєстрації), обслуговування номерів (їжа та напої) і запитів на технічне обслуговування (керування приміщеннями). Цей міжфункціональний характер процесів вимагає від команд управлінських підрозділів безперебійної роботи разом, узгоджуючи свої зусилля для надання узгоджених і високоякісних послуг.

Крім того, ці процеси не ізольовані, а взаємопов'язані. Вони створюють складну мережу дій, які сприяють підвищенню якості обслуговування відпочивальників. Наприклад, процес найму та навчання впливає на якість послуг, що надаються в усіх інших ланках управління. Так само процес технічного обслуговування та управління об'єктами впливає на фізичне середовище, в якому відбуваються інші процеси.

Враховуючи таку складність, ефективне управління процесами вимагає цілісного підходу. Це включає в себе планування кожного процесу, розуміння того, як він взаємодіє з іншими процесами, виявлення потенційних вузьких місць або проблем і постійний пошук покращень. Це також вимагає чіткого спілкування та координації між командами та культури, що базується на синергії співпраці служб менеджменту із загальною орієнтацією на клієнта.

У той час як концепція управління санаторно-курортним закладом «ззовні всередину» зосереджується на процесах, які безпосередньо стосуються досвіду гостей, внутрішні процеси також дуже важливі для ефективної роботи та успіху санаторно-курортного підприємства. Ці процеси, які часто не бачать гості, закладають основу продуктивності курорту та здатності надавати гостям винятковий досвід.

Проаналізуємо основні компоненти важливих процесів, що охоплюють критичні операційні сфери курорту, від залучення гостей до фінансового менеджменту.

Залучення гостей. Цей процес охоплює розуміння та аналіз цільових груп для розробки ефективних стратегій маркетингу та продажів. Це передбачає створення привабливих рекламних акцій і пакетів, керування каналами збуту та встановлення оптимальних цін для максимізації прибутку. Цей процес також передбачає підтримку сильної присутності в Інтернеті, керування відгуками гостей і залучення партнерства з туристичними агентствами та платформами онлайн-бронювання.

Управління подорожами гостей. Цей процес обертається навколо досвіду гостей. Він включає в себе керування всіма точками взаємодії від співпраці клієнта та підприємства перед прибуттям рекреанта і до моменту його від'їзду. Ці стадії організації відпочинку також важливі для забезпечення гостям безперебійного та незабутнього перебування. Це також передбачає встановлення та дотримання стандартних операційних процедур для постійного надання високоякісних послуг.

Набір і навчання персоналу. Цей процес включає наймання людей для сприяння та підвищення культури курорту та стандартів обслуговування. Він також передбачає інвестиції в розвиток персоналу через безперервне навчання, програми визнання та сприятливе робоче середовище для утримання найкращих талантів.

Бюджетування та фінансовий менеджмент. Бюджетування та фінансовий менеджмент – це ключовий процес для фінансової стійкості санаторно-курортного підприємства. Він включає підготовку бюджетів, моніторинг фінансових показників, прийняття стратегічних інвестиційних рішень і забезпечення відповідності фінансової діяльності курорту законодавчим і нормативним вимогам.

Технічне обслуговування та управління об'єктами. Цей процес передбачає регулярне технічне обслуговування, перевірки безпеки та модернізацію об'єктів, щоб гарантувати, що курорт залишається у найкращому стані та забезпечує гостям безпечне та приємне для відпочинку та оздоровлення середовище. Стан фізичних об'єктів суттєво впливає на задоволеність гостей і загальне сприйняття курорту.

Зосередившись на цих п'яти процесах, санаторно-курортне підприємство може гарантувати, що його менеджмент ефективно охоплює всі критичні операційні сфери, від початкового залучення гостей до їх від'їзду. При цьому санаторно-курортне підприємство має можливість поліпшувати

свою фінансову базу та підвищувати на цій основі якість обслуговування, підвищувати імідж та привабливість свого закладу.

Важливим аспектом ефективного менеджменту в санаторно-курортному підприємстві є врахування сезонності його роботи. З метою нівелювання негативних наслідків сезонності в роботі об'єкту, менеджмент санаторно-курортного підприємства розробляє календар попиту. Цей документ полегшує керування фінансовими потоками на підприємстві та надає можливість мати постійні прибутки.

Управління санаторно-курортним підприємством є складним завданням у зв'язку з тим, що різні інформаційні системи, необхідні для обробки різних сторін діяльності закладу: від бронювання та управління доходами до планування персоналу та обслуговування гостей. Складний ландшафт курортних технологій із безліччю інструментів часто може бути великим за обсягом і різноплановим.

З календарем попиту складні управлінські процеси стають керованими. Менеджменту санаторно-курортного підприємства доцільно оптимізувати управління курортами, щоб максимізувати прибутковість без шкоди для відпочинку та задоволення гостей. Будучи комплексною платформою, яка об'єднує дані з різних систем, система Demand Calendar дає змогу командам курортів узгоджувати свої цілі та оптимізувати управління. Забезпечуючи єдину, легкодоступну систему для всіх ролей на курорті, Demand Calendar еволюціонує від іншої системи до платформи для співпраці, яка рухає бізнес вперед.

Календар попиту вирішує численні проблеми, з якими стикається керівництво курорту. Він пропонує швидкий і точний метод бюджетування загального доходу та витрат на залучення клієнтів. Централізація даних із різних систем забезпечує чітке уявлення про потоки доходів і витрати на забезпечення гостей, таким чином спрощуючи процес складання бюджету та підвищуючи точність. Крім того, календар попиту вирізняється широкими

функціями в сфері управління доходами. Ці функції включають прогнозування, відстеження, обсяги отримання коштів та автоматичне ціноутворення. Це сприяє швидкому й ефективному оновленню тарифів і доступності опцій оптимізації прибутку.

Щоб зрозуміти потреби та критерії якості відпочинку поведінку гостей, Demand Calendar пропонує вбудовану аналітику. Ця функція допомагає управлінській команді знаходити найвигідніших клієнтів та їхні переваги, прокладаючи шлях для успішних продажів і маркетингових стратегій. Це допомагає команді визначати можливості, розуміти ринкові тенденції, формулювати стратегії залучення й утримання гостей і відстежувати віддачу від маркетингових витрат, щоб максимізувати прибутковість кожної кампанії.

Календар попиту також підтримує міжфункціональну співпрацю в усіх процесах, від залучення гостей до складання бюджету, моніторингу ефективності та звітності. Надання актуальної інформації в оперативному доступі для кожного керівника не тільки прискорює прийняття рішень, але й сприяє створенню єдиного робочого середовища. Demand Calendar є інтуїтивно зрозумілим, глибоким та інтерактивним, розробленим, щоб бути зручним для користувача та приємно працювати. Усунення рутинних повсякденних завдань звільняє час співробітників, дозволяючи їм зосередитися на складніших завданнях і, зрештою, забезпечити якісний відпочинок для гостей.

Підсумовуючи необхідно сказати, що Demand Calendar ідеально підходить для управління курортом, забезпечує централізовану платформу для даних, заохочує міжфункціональну співпрацю та дозволяє швидше приймати рішення на основі даних. Цей сучасний ефективний інструмент може стати безцінним активом для будь-якого санаторно-курортного підприємства, що прагне до ефективності та прибутковості, зберігаючи при цьому високий рівень задоволеності гостей.

Генеральний менеджер санаторно-курортного підприємства не працює сам. У кожного керівника санаторно-курортного підприємства є команда, яка його підтримує. Крім того, не всі завдання повинні вирішуватися безпосередньо генеральним директором, але він повинен забезпечити ефективне управління всіма аспектами в межах компетенції своєї команди. Ідеальною є невелика команда вищого керівництва. Досвід доводить, що команда із семи осіб, включаючи генерального менеджера, є, мабуть, найменшою, оскільки всі функціональні ролі є важливими в у процесі управління санаторно-курортним підприємством. Проаналізуємо функції представників команди менеджерів санаторно-курортних підприємств.

Операційний менеджер санаторно-курортного підприємства. Роль операційного менеджера закладу залишається центральною для повсякденної роботи санаторно-курортного підприємства, забезпечуючи ефективне функціонування всіх відділів, щоб забезпечити гостям якісний відпочинок. Вони керують роботою стійки реєстрації, прибиранням та розповсюдженням інформації про нові послуги для гостей. Вони часто несуть відповідальність за такими видами діяльності курортів як СПА, спорт та інші розважальні пропозиції, щоб забезпечити повну інтеграцію в досвід гостей.

Комерційний директор санаторно-курортного підприємства. Виконавча діяльність цього менеджера відіграє важливу роль у стимулюванні доходів і розвитку бізнесу курорту. Комерційний директор розробляє та реалізує стратегії продажів і маркетингу, керує відносинами з діловими партнерами та контролює роботу зі зв'язків з громадськістю. Крім того, комерційний директор керує доходами, формує стратегічний підхід до ціноутворення, спрямований на максимізацію загального доходу шляхом балансування попиту та пропозиції та коригування ціноутворення на основі різних факторів. До таких факторів можна віднести такі як канали бронювання та час бронювання. Комерційним директорам також часто доручено створити привабливі пропозиції або пакети пропозицій, які не тільки привернуть увагу

гостей, але й забезпечать винятковий відпочинок відвідувачів, що сприяє повторним відвідуванням і позитивним відгукам.

Менеджер з харчування та напоїв і банкетів. Цей менеджер контролює всі операції з їжею та напоями, забезпечуючи високоякісні пропозиції та обслуговування в ресторанах, барах курорту та обслуговування номерів. Вони також керують банкетними операціями, тісно співпрацюючи з організаторами заходів, щоб надати виняткові послуги з харчування та напоїв для заходів, які проводяться на курорті. Їхня роль в інноваціях може бути життєво важливою, особливо щодо кулінарних пропозицій, унікальних страв і творчих концепцій фольклорних заходів.

Головний фінансовий директор (CFO). Фінансовий директор санаторно-курортного закладу відіграє вирішальну роль у підтримці фінансового стану та стабільності курорту. Цей директор керує усією фінансовою діяльністю, включаючи бюджетування, фінансове планування, аналіз, управління грошовими потоками та фінансову звітність. Такі фахівці тісно співпрацюють з іншими відділами для встановлення бюджетів і фінансових цілей і досягнення цих цілей. Управління зростаючими витратами на залучення клієнтів є спільною відповідальністю фінансового директора та комерційного директора.

Менеджер об'єктів та нерухомості. Фахівець, що працює на цій посаді відповідає не лише за технічне обслуговування та безпеку всіх фізичних активів на курорті, але й за ефективне управління майном як цінним активом нерухомості. Це передбачає збалансування довгострокового стратегічного планування нерухомості та зростання вартості нерухомості з короткостроковими експлуатаційними потребами та обслуговуванням. Менеджери несуть відповідальність за дотримання правил і норм безпеки. Вони також керують регулярним техобслуговуванням, ремонтом і модернізацією і можуть брати участь в управлінні інноваціями під час

впровадження нових технологій або систем з метою покращення управління об'єктами.

Менеджер з персоналу. Менеджер з персоналу керує всіма кадровими питаннями. Вони займаються рекрутингом, навчанням, вирішенням конфліктів, адмініструванням пілг і дотриманням трудового законодавства. Вони відіграють важливу роль у формуванні культури курорту та забезпеченні задоволеності персоналу, що впливає на задоволеність гостей.

Добре функціонуюча команда менеджерів має вирішальне значення для успіху будь-якого санаторно-курортного підприємства, і розмір цієї команди може значно вплинути на її ефективність. Наведений оптимальний склад управлінської команди санаторно-курортного підприємства включно з генеральним менеджером, надає кілька переваг.

По-перше, це дозволяє більш індивідуально підходити генеральному менеджеру до співпраці з кожним членом команди. Це дозволяє генеральному менеджеру надавати цілеспрямований інструктаж, звертаючи увагу на сильні сторони кожного менеджера та можливі сфери вдосконалення його діяльності. Це також дозволяє генеральному директору краще розуміти проблеми кожного керівника та надавати відповідну підтримку, що призводить до більшої ефективності керівництва, міцнішої згуртованості команди та кращої продуктивності.

По-друге, менша команда може сприяти швидшому та ефективнішому прийняттю рішень. З меншою кількістю людей зустрічі можуть бути більш цілеспрямованими та продуктивними, дозволяючи команді швидко реагувати на нові проблеми чи можливості. Ця маневреність може бути значною перевагою у швидкоплинному та часто непередбачуваному курортному середовищі.

Нарешті, менша команда сприяє міцнішим стосункам і кращому спілкуванню між членами команди. Це може призвести до покращення співпраці та командної роботи, оскільки менеджери, швидше за все,

розумітимуть ролі один одного, обмінюватимуться інформацією та працюватимуть разом для досягнення спільних цілей.

Однак важливо пам'ятати, що ефективне лідерство передбачає не лише розмір команди. Генеральний менеджер також повинен створити середовище, у якому заохочується відкрите спілкування, відгуки вітаються, і кожен член команди відчуває, що його цінують він має право зробити свій найкращий внесок. За допомогою правильного розміру команди та підходу до керівництва генеральний менеджер може створити високоефективну управлінську команду, яка є рушієм успіху курорту.

2.2. Перспективи вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств України

Дослідження процесу розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу не є самометою, він становить об'єкт дослідження, перш за все тому, що розвиток як процес виступає вирішальною частиною результату розвитку. Звідси виникає необхідність аналізу тих умов, за яких процес розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу (тобто зміни в діяльності підприємства) формує його результат (санаторно-курортний продукт відповідної якості). Такі умови у діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу в загальному вигляді зводяться до такого: збалансованість змін за сукупністю критеріїв; локалізація змін (санаторно-курортний продукт та умови його надання, використовувані технології лікування й діагностики, сервісний менеджмент, організація праці персоналу, організація управління); джерела змін (повніше та ефективніше використання природних лікувальних чинників, застосування нових технологій і нової техніки, підвищення продуктивності праці медичного, обслуговуючого та адміністративного персоналу, посилення їхньої мотивації тощо). Для отримання очікуваного результату розвитку санаторно-курортного

підприємства (або максимального наближення до нього) зміни у його діяльності мають бути збалансовані за такими критеріями: причинно-наслідкова, ресурсна, змістова та хронологічна збалансованість. Причинно-наслідкова збалансованість змін у діяльності підприємства потребує взаємопов'язування не лише змін, які відбуваються, але й наслідків таких змін. Причинно-наслідковий зв'язок цих аспектів розвитку не є аксіоматичним, а тому не завжди може явно проявлятися і спостерігатися. За причинно-наслідковим зв'язком зміни у діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу можуть не лише взаємодоповнювати, але й суперечити одна одній, через що взаємно нівелюється їхній позитивний вплив на результат розвитку. Наприклад, зміни, котрі стосуються інтенсифікації надання санаторно-курортного продукту, можуть призвести до виснаження природних чинників певного виду, використання яких покладено в основу санаторно-курортного продукту: ресурсів бальнеологічних (мінеральна вода) та грязьових курортів (мулова грязь солоних озер і лиманів, сапропелева грязь (мулова грязь прісних озер), торфова грязь (прісна й мінералізована), а також гідротермальна і сопкова (вулканічного походження)). Особливо важлива збалансованість при внесенні змін до санаторно-курортного продукту, у структурі котрого виділяють лікувальні (використання різноманітних природних лікувальних факторів у поєднанні з дієтотерапією, фізіотерапевтичними процедурами, лікарськими й іншими лікувальними засобами і методами), діагностичні та сервісні послуги. Зміни у цих складових санаторно-курортного продукту мають різний характер. Так, найбільш вивіреними й підготовленими мають бути зміни до лікувальної та діагностичної складових, вони ретельно готуються протягом тривалого часу і є результатом багаторічних досліджень у курортології. Найбільш сприйнятливою до змін є сервісна складова. Ресурсна збалансованість змін у діяльності підприємства означає наявність на будь-який час ресурсів для реалізації змін у його діяльності та відсутність ситуації, коли ресурсів певного виду не вистачає для здійснення всіх

планованих змін. Брак або недостатність хоча б одного з видів ресурсів унеможлиблює зміни, призводить до необхідності корегування дій чи їхньої послідовності й унеможлиблює або різко зменшує результативність змін. За відсутності ресурсного забезпечення зміни у діяльності підприємства просто не здійснюються, адже зміна як послідовність дій супроводжується витратами відповідних ресурсів.

Особливо важливими ресурсами для забезпечення змін є фінансові та кадрові, а також такий ресурс, як час. Адже санаторно-курортний продукт надається його споживачеві у конкретно встановлені строки і, на відміну від споживачів інших продуктів, споживачі санаторно-курортного продукту обмежені у термінах його отримання. Ресурсна збалансованість змін є особливо важливою для розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу, адже їхня діяльність базується на використанні природних чинників та їхнього видобутку, який здійснюється з певними обмеженнями. Природні чинники не безмежні. Ресурсна збалансованість змін відіграє важливу роль у розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу ще й тому, що їхні можливості щодо інвестування сьогодні слід визнати вкрай обмеженими (прибутку не вистачає навіть на просте відтворення засобів виробництва): державні інвестиції у розвиток санаторно-курортного комплексу не здійснюються, приватні інвестиції мають точковий характер, що перешкоджає комплексному використанню територій з лікувальними ресурсами, а органи місцевої влади мають вельми скромні повноваження із цих питань. Зміни у діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу мають бути збалансовані ще й хронологічно. За відсутності хронологічних обмежень розвиток може тривати надто довго і під негативним впливом чинників зовнішнього середовища не привести до очікуваного результату. Стосовно хронологічної збалансованості розвитку підприємства санаторно-курортного комплексу мають вирішувати таку дилему: суттєві зміни, що спроможні значною мірою сприяти розвитку підприємства, потребують

значного часу, але чим тривалішим є період змін, тим невизначенішим є результат розвитку. Адже зміни мають відповідати не лише поточній ситуації, а й ситуації майбутнього. І якщо зміни потребують багато часу, то неясно, якою буде ситуація у внутрішньому та зовнішньому середовищі санаторно-курортного комплексу на момент завершення запланованих змін. Наприклад, падіння попиту на санаторно-курортний продукт при погіршенні економічної ситуації у країні, як це мало місце у другій половині 90-х років минулого століття, хоча й відбувалося поступово, все ж таки для багатьох оздоровчих установ виявилось неочікуваним як унаслідок загальної інерційності, так і припинення політики патерналізму держави. З іншого боку, надто тривалі зміни сповільнюють процес розвитку та віддаляють отримання результату, що з часом може зменшити його важливість для підприємства. Сповільнення реалізації змін може знівелювати ефект розвитку підприємства при повному збереженні змісту змін, тобто спостерігатиметься ефект невчасності або безрезультативності змін. Адже попит на санаторно-курортний продукт є дуже чутливим до соціально-економічного становища у країні, наявності у певній формі державної підтримки його виробників чи, навпаки, ускладнення умов їхньої діяльності. Тобто ситуація може змінитися. Наприклад, зміни до лікувальної та діагностичної складової санаторно-курортного продукту мають бути підготовленими і внесеними у конкретні проміжки часу. Якщо на це знадобиться багато часу, то наслідки є малопередбачуваними: аналогічні процедури можуть освоїти конкуренти, попит на санаторно-курортний продукт може зменшитися тощо. У необхідності вирішення зазначеної дилеми міститься головна складність змін у діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу. З умовою хронологічної обмеженості змін для розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу тісно пов'язана така умова, як відповідність сукупності змін стану й динаміці розвитку зовнішнього середовища: зміни мають здійснюватися в доречний для цього момент часу, коли зовнішнє середовище є найсприятливішим. Ті самі зміни, ті

самі шляхи та заходи щодо розвитку підприємства можуть виявитися дієвими та результативними в одних умовах зовнішнього середовища й помилковими – в інших. Розглянуті умови, за яких розвиток підприємства санаторно-курортного комплексу як процес формує розвиток підприємства як результат, яскраво відображають: складну природу розвитку підприємства, котру необхідно враховувати в організації управління розвитком підприємством, яка не зводиться лише до складання планів або програм розвитку; необхідність їхнього врахування в управлінні розвитком підприємств санаторно-курортного комплексу, що має свої особливості. За відсутності уявлення про природу розвитку підприємства, розуміння його подвійної природи (процес і результат) організація управління розвитком підприємств санаторно-курортного комплексу матиме поверхневий та невиправдано спрощений характер.

У всіх видах переходу підприємства до нового стану (тобто у розвитку підприємства) існують і загальні риси: неминучість та протяжність у часі (зміни у діяльності підприємства не відбуваються миттєво). Чим простіше підприємство й чим менше порушено рівновагу, тим швидше відбувається перехід до нового стану та адаптація до нього. У такій ситуації перехід легше переживають ті підприємства, в яких лінійка санаторно-курортного продукту є незначною. І навпаки, підприємствам з широкою лінійкою санаторно-курортного продукту такий перехід дається значно складніше. Складність зазначених етапів хронології розвитку для підприємств санаторно-курортного комплексу полягає у тому, що розхитування та порушення рівноваги можуть відбуватися в кількох сферах водночас (наприклад, у складових санаторно-курортного продукту, в організації управління, в організаційно-правовій формі діяльності тощо), накладаючись один на одне, що суттєво ускладнює перехід до нового стану або потребує збільшення відповідних ресурсів, яких може просто не бути. Після переходу підприємства до нового стану відбувається адаптація до нього, котра на поверхні його діяльності

виявляється у тому, що персонал підприємства має працювати за зміненими умовами, регламентами та правилами, надавати змінений санаторно-курортний продукт за зміненими умовами надання тощо. Тобто призначенням адаптації є приведення внутрішнього середовища підприємства у відповідність до нового його стану, до нових умов діяльності. Після завершення адаптації, коли сформувався новий стан рівноваги на підприємстві, відбувається стабілізація – зникають коливання в системі підприємства, характерні для його адаптації, усуваються певні неузгодженості. Система підприємства починає більш-менш повно відповідати природі того розхитування, яке зумовило необхідність внесення змін і послугувало однією з опосередкованих причин розвитку підприємства. Логічним завершенням процесу розвитку підприємства є стабілізація його стану та закріплення нових умов діяльності, для чого склад і структура внутрішнього середовища, відносин усередині підприємства трансформуються у незмінні та постійні. Роль закріплення нового стану підприємства неоднозначна. З одного боку, працювати в середовищі, що постійно змінюється, майже не можливо, бо мають залишатися певні «острови стабільності» – ті незмінні складові підприємства, котрі забезпечують сталість його поведінки, стабільність траєкторії змін, попри будь-який вплив зовнішнього середовища, який таку траєкторію прагне змінити. З іншого боку, закріплення правил, регламентів та внутрішніх законів на підприємстві зменшує його чутливість до зовнішнього середовища, швидкість управлінської реакції на загрози та можливості, що надає зовнішнє середовище, робить підприємство ригідним і таким, що із труднощами може адаптуватися до подальших, навіть необхідних, змін. Саме таке закріплення правил, регламентів та внутрішніх законів притаманне діяльності більшості підприємств санаторно-курортного комплексу, виправдати яке лише деякою мірою можна ригідністю його власників і небажанням інвестувати дійсно необхідні кошти. Закріплення як фінальний етап процесу розвитку

підприємства, з одного боку, має бути достатнім, аби забезпечувати стабільність змін, що відбулися, їхню максимальну імплементацію у діяльність підприємства, але не надмірним, щоб забезпечувати можливість адекватної реакції підприємства в разі подальшого неминучого розхитування або порушення рівноваги. Наведені етапи хронологічної структури процесу розвитку підприємства мають відбуватися у поданій послідовності лише до однієї конкретної зміни. Оскільки зміни в процесі розвитку підприємства здійснюються не одночасно, то кожна зміна буде проходити всі етапи структури, навіть якщо в сукупності ці зміни складають зміну більш високого порядку. Тобто спостерігається певна ієрархічна паралельність етапів щодо різних змін, що дозволяє сформувати ієрархічну структуру процесу розвитку підприємства у вигляді сукупності змін, кожна з яких знаходиться на певному етапі хронологічної структури.

2.3. Аналіз діяльність санаторно-курортних підприємств України в умовах війни

Повномасштабне вторгнення Росії 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на курортні зони України. Багато популярних українських курортів опинилися під окупацією.

Від Азовського моря Україна відділена фронтом. Найпопулярніші курорти регіону – Кирилівка, Бердянськ, Арабатська Стрілка – розташовані на тимчасово окупованій Росією території.

Хоча всі курорти на Азовському морі під владою окупантів, а курорти на Чорному морі, за винятком Залізного порту, Лазурного, Скадовська, острова Джарилгач і ще кількох маловідомих сіл, на щастя, вільні, все ж у морі досі небезпечно через ворожі міни. Деякі курорти, наприклад Очаків, Кінбурнська коса в Миколаївській області, Затока в Одеській області, були серйозно пошкоджені ракетно-артилерійським обстрілом [23].

Хоча Одеса та Миколаївська область залишаються під контролем України, вони й надалі перебувають під загрозою вторгнення Російської Федерації та піддаються майже щоденним бомбардуванням. Міни були основною перешкодою для курортного сезону в цих регіонах. У лютому пляжі Одеської та Миколаївської областей замінували, щоб не допустити висадки морського десанту противника.

Крім того, саме море повне мін, встановлених російською армією.

Але як альтернатива в Одесі є прибережні комплекси з басейнами.

Що стосується ситуації в західному регіоні України, то на курортах Західної України таки відбувся курортний сезон. Розглянемо три найпопулярніші бальнеологічних курорти: Моршин, Трускавець і Східниця.

Моршин

Навіть під час війни курорт Моршин продовжує приймати відпочиваючих і бажаючих поправити своє здоров'я. Тут працюють практично всі, задля відпочинку і лікування локації. До них також входять:

- бювет;
- бальнеолікарня;
- а ще багаточисельні магазини, кафе, лавки з сувенірами та екскурсійні бюро.

У місті, як і раніше, працює громадський, місцевий та міжміський транспорт, а також стабільне регулярне транспортне сполучення зі Львовом.

Для любителів піших прогулянок є Центральний парк, Моршинське озеро та навколишній лісопарк.

Санаторії Моршина які приймають відвідувачів під час війни:

- Санаторій «Моршинський»;
- Санаторій «Мармуровий палац»;
- Санаторій «Черемош»;
- Санаторій «Пассвіт»;
- Санаторій «Лаванда»;

- Санаторій «Одеса»;
- Санаторій «Зіркоцвіт»;
- Санаторій «Перлина Прикарпаття»;
- Санаторій «Дністер»;
- Санаторій «Аркадія».

Східниця

Східниця – найновіший бальнеологічний курорт Львівщини, що стрімко розвивається. Це головний конкурент Трускавця, тут також знаходиться цілюща вода «Нафтуса», необхідна для лікування нирок і печінки.

Любителі прогулянок і екскурсій матимуть можливість відвідати наступні місцеві пам'ятки:

- Андропівське джерело. Знаходиться в лісі біля міста. Воду з нього рекомендують вживати при лікуванні урологічних захворювань.
- Миколаївська церква. Старовинна православна церква збудована у 1695 році.
- Фортеця «Тустань». Середньовічна пам'ятка, яка знаходиться на відстані 8 км від Східниці.
- Парк «Стужиця». Величезний парк дикої природи в Карпатах, розташований на схилах хребта Бескиди.

Вся курортна інфраструктура Східниці працює й функціонуватиме й надалі. Кілька бюветів, екскурсійні бюро, кафе, ресторани, магазини, масажні кабінети, санаторії, приватний сектор, міні-готелі - все працює і чекає гостей.

З початку війни Східниця була переповнена внутрішньо переміщеними особами з півдня та сходу країни. Сільський голова Іван Піляк повідомив, що на кінець лютого курорт був заповнений на 150%. Зараз більшість біженців виїхали і санаторії знову починають приймати відпочиваючих та бажаючих оздоровитися.

Санаторії Східниці, які працюють у 2022 р.:

1. Санаторій «Зелений бір»;

2. Санаторій «Санта Марія»;
3. Санаторій «ДіАнна»;
4. Санаторій «Гаор-Карпати»;
5. Санаторій «Київська Русь»;
6. Санаторій «Респект»;
7. Санаторій «Стожари»;
8. Санаторій «Густань»;
9. Санаторій «Три сини та донька».

Готелі, міні-готелі та приватний сектор працюють на тому ж рівні, що й раніше.

Вітчизняні курорти, як і раніше, готові прийняти українців і допомогти відновити їхнє здоров'я, яке було сильно підірвано війною, незважаючи на війну, тут продовжують працювати майже всі туристичні заклади[24].

Трускавець

Трускавецький сезон зазвичай триває цілий рік, але цього року він офіційно відкрився 1 червня.

Не всі помешкання наразі чекають гостей. Деякі з них у лютому прийняли біженців з окупованих територій України і нині є їхніми домівками. А в деяких воїни української армії та постраждали від збройних нападів російсько-фашистських загарбників зараз проходять лікування та реабілітацію.

Санаторії Трускавця, що в цей період приймають бажаючих оздоровитись:

- Санаторій «Перлина Прикарпаття»;
- Санаторій «Шахтар»;
- Санаторій «Діамант»;
- Санаторій «Карпати»;
- Санаторій «Ріксос Прикарпаття»;
- Санаторій «Молдова»;

- Санаторій «Лісова пісня»;
- Санаторій «Дніпро Бескид»;
- Санаторій «Еліт Дніпро»;
- Санаторій «Аркада»;
- Санаторій «Кристал».

Більшість готелів і пансіонатів працює в старому режимі.

Мінеральна вода Трускавецької бюветної станції:

- «Нафтуся» – використовують для лікування нирок, печінки тощо;
- «Софія» – цю воду можна використовувати для зниження або підвищення кислотності шлунку;
- «Марія» – вода, яку доволі часто призначають для лікування панкреатиту;
- «Броніслава» – ця вода ефективна при лікуванні пародонтозу.

Приватні масажні кабінети у Трускавці працюють.

Також працюють майже всі кафе, ресторани та сувенірні ринки.

Путівки на екскурсії Львівською, Карпатською та Закарпатською областями можна придбати в агентствах по всьому місту.

Працюють магазини, супермаркети та продуктові ринки.

Транспорт Трускавця ходить за графіком, незважаючи на війну. Є прямі потяги з Києва, Харкова, Дніпра та потяги зі Львова.

Найпопулярнішими зимовими курортами західної України є Карпати. Нинішній зимовий сезон у Карпатах, виявився найскладнішим за багато років через війну та погону погоду. З одного боку, українці не можуть або не хочуть дозволити собі традиційний зимовий відпочинок.

На початку січня 2023 року у популярному курортному селищі Славське Львівської області зафіксували 14 градусів тепла, але снігу, звісно, не було. Подібна ситуація нині спостерігається на більшості зимових курортів українських Карпат. Поєднання наслідків війни з аномальною погодою,

постійними повітряними тривогами, відключенням електроенергії та падінням доходів людей.

Фактично, єдиний гірськолижний курорт в Україні, де зараз є сніг, це Буковель. Щоправда, сніг там рукотворний.

Завдяки певним умовам все ж таки вдалося отримати сніг у Буковелі. По-перше, тут місцевість дещо холодніша за решта Карпат, завдяки тому що вона має вдале розташування. Крім того, у Буковелі є велике озеро, яке може постачати найважливішу сировину для снігових гармат – воду.

Глобальне потепління вносить свої корективи – холодні та сніжні періоди стають коротшими, і тому теплі зими – це скоріше вже норма, ніж аномалія, навіть найпопулярніші європейські гірськолижні курорти змушені були закритися через відсутність снігу. Тож підприємства змушені переходити на інші види відпочинку. Наприклад, у Буковелі з'явився етнопарк «Гуцульщина», та ще багато різних видів курортного відпочинку. Дедалі активнішими стають і зимові походи.

Туристів у грудні було приблизно на рівні попереднього сезону, а ось на Новий рік відвідувачів було вдвічі менше. При цьому попит на екскурсійний відпочинок суттєво не впав, але смаки людей дуже змінилися. На це дуже вплинула війна в нашій державі.

Відпочиваючі дуже активно цікавляться українськими традиціями і всім, що з цим пов'язано, також їх цікавить традиційна місцева їжа.

Можливо, настав час повернутися до здорового розвитку туризму у військовій Україні. Звичайно, потрібно працювати над адаптацією рекламних стратегій і пропозицій до потреб воєнного часу, включаючи перенесення акценту з чистого відпочинку на відновлення психічного здоров'я та відпочинок від стресу ракетних атак і відключень електроенергії. Від цього виграє і бізнес, і, відповідно, економіка України в цілому, і звичайні українці, які навіть під час війни мають право на відпочинок та оздоровлення.

У той же час більшість готелів і ресторанів, а також деякі заклади нерухомості вже встановили генератори, тому відключення електроенергії не вплинуло на роботу курортної галузі.

У зв'язку з військовою агресією російської федерації проти нашої держави збільшилась кількість осіб, які отримали поранення, контузію, ампутацію, каліцтво або захворювання, через які потребують лікування та реабілітації. Це люди, які отримали поранення під час служби в Збройних Силах України, інших військових формуваннях чи територіальній обороні, під час виконання робіт або іншої діяльності, спрямованої на захист нашої держави, або навіть просто через те, що жили в містах, які ворог бомбардував, обстрілював, у яких безпосередньо не відбуваються військові дії. Одним із провідних медичних закладів нашої країни для реабілітації військовослужбовців є Рівненський обласний госпіталь ветеранів війни.

З 2017 року в Рівненському госпіталі проводиться реабілітація бійців, які отримали поранення голови та хребта під час участі в АТО/ООС. Після широкомасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року госпіталь активно приймаємо постраждалих бійців.

Цей госпіталь єдиний в Україні який спеціалізується на лікуванні та реабілітації ветеранів с травмами хребта. Багато хто прибуває з фізичною травмою в поєднанні з посттравматичним стресовим розладом в результаті жорстокої окопної війни або російського полону в якості військовополонених.

Лікарня розташована в сосновому лісі в екологічно чистій зоні, неподалік від залізничного вокзалу та шосе, на відстані близько 25 км від обласного центру.

Сьогодні заклад займає загальну площу 11,16 га і включає два медичні корпуси, адміністративний корпус з актовими залами, фізіотерапевтичний і водолікувальний корпуси, 41 реабілітаційне відділення котеджного типу. Житло з покращеними житловими умовами.

Будинок обладнаний автоматичною системою опалення та має сучасне планування та оздоблення, розраховане на цілодобове перебування, терапію та реабілітацію для 2 або 4 осіб. У кожному будиночку є кухня з холодильником, вітальня з телевізором, набір м'яких меблів, спальні (дві спальні на першому поверсі для двох, одна на другому), санвузол. Внутрішнє оздоблення будинку розроблено таким чином, щоб забезпечити максимальну зручність і комфорт тих, хто в ньому проживає.

У реабілітаційному процесі пацієнта важливу роль відіграє облаштована територія навколо будинку, заповнена альтанками з деревами, кущами та рідкісними для регіону квітами. Така матеріальна база дає змогу поєднувати лікувально-оздоровчу діяльність і є характерною рисою закладу, яка вигідно вирізняє його серед усіх інших закладів даного профілю.

Визначними перевагами цього закладу є сучасне фізіотерапевтичне відділення, розташоване в окремій триповерховій будівлі. Тут на пацієнтів чекає басейн розміром 15*5 м, об'ємом 90 куб .м, обладнаний сучасною системою очищення води. Фізіотерапевтичний зал з тренажером «Гребля», станцією «Стимул», велотренажером, шведською стінкою та профілактором Євмінова. Лікувальна ванна, підводний душ-масаж, сауна.

Ліцензований медичний психолог проводить прийом. Є місце для психологічного відпочинку.

У лікарнях працюють допоміжні служби. Тобто поліклініка з прийомом висококваліфікованих спеціалістів. Відділення функціональної діагностики зі стаціонарним та амбулаторним електрокардіографами, двома цілодобовими холтеровськими моніторами, УЗД Philips HD-7, езофагогастроуденоскопією Olimpus, апаратурою ЕЕГ та РЕГ, рентгенкабінет з рентгенологічним комплексом, клінічна лабораторія, стоматологічний кабінет, де проводяться всі види лікування та протезування зубів;

Фізична інфраструктура закладу дозволяє проводити діагностику та надавати сучасну медичну допомогу, а також медичну, психологічну та

психосоматичну медичну допомогу учасникам бойових дій та постраждалим внаслідок бойових дій на території України, забезпечення соціальної реабілітації.

Психологічна реабілітація ветеранів має на меті допомогти пацієнтам впоратися з травматичним досвідом у безпечному терапевтичному середовищі.

Під час роботи з ветеранами бойових дій перевірені такі напрями психотерапії, як десенсибілізація та обробка травматичних переживань за допомогою рухів очей, когнітивно-поведінкова психотерапія та прогресивна релаксація. Психологічна корекція ставлення до свого стану дуже важлива для цієї категорії пацієнтів. Це вимагає великої винахідливості, терпіння та поваги до пацієнта та його травматичного досвіду. Вона повинна здійснюватися з урахуванням психологічних, культурних і національних особливостей людей.

Для ветеранів, які повертаються з війни, дуже важливі позитивні емоції. Повернути радість і інтерес до мирного життя – першочергове завдання психологів. Сім'ї та близькі також повинні підтримати ветеранів, які повертаються з бойових дій і дізнаються про наслідки війни.

Всі обстеження та лікування в госпіталі безкоштовні. Лікарня повністю забезпечена всіма необхідними медикаментами та виробами медичного призначення.

На території закладу діє церква Святого Пантелеймона, де проводяться богослужіння. Бібліотека постійно працює, проводяться тематичні виставки.

Для бажаючих є майданчики для більярду, настільного тенісу та волейболу. Часто проводяться різноманітні культурно-освітні заходи: концерти, зустрічі з волонтерами, представниками місцевої влади, центрів зайнятості та соціального захисту.

Список постраждалих стрімко зріс після початку повномасштабного вторгнення Росії на територію України 24 лютого 2022 року. У листопаді 2022 року спинномозкова лікарня офіційно збільшилася вдвічі - з 50 до 100 ліжок.

На той час у відділенні вже було 88 пацієнтів, а 12 нових ліжок швидко заповнили.

За підтримки уряду Великої Британії та ВООЗ навчання з медичної реабілітації проходить у лікарнях протягом кількох місяців. Його проводять лікарі-реабілітологи з різних країн світу, включаючи Великобританію, Австралію, Канаду, Швецію, Норвегію та Італію. Вони готують наших фахівців для надання медичної та психологічної реабілітаційної допомоги захисникам, особливо тим, хто має важкі черепно-мозкові та спинномозкові травми.

Нещодавно на базі лікарні створили перший в Україні центр спінальної травми. Створення національного центру лікування та реабілітації людей із травмами хребта є частиною спільного проекту МОЗ та Всесвітньої організації охорони здоров'я, який розпочав реалізацію восени 2022 року [25].

Завдяки іноземним донорам лікарня вже отримала нові функціональні ліжка, візки та необхідні витратні матеріали. Планується створити майстерню для виготовлення візків, щоб їх можна було виготовляти відповідно до індивідуальних потреб кожного пацієнта. До березня 2023 року роботу Рівненського нейротравматичного центру координуватимуть реабілітологи ВООЗ з різних країн.

Відділення нейротравми нещодавно було оснащено роботизованим тренажером, якого ще досі не було в Україні, одним апаратом, який зможе навчити ветеранів заново ходити.

Він спочатку оцінює, наскільки поранений може рухати ногами. Далі програма підбирає алгоритм занять. Інший – розроблятиме руки та плечовий суглоб за допомогою гри.

Також в обласному госпіталі ветеранів війни проводять сеанси арттерапії для учасників бойових дій. Поранені військовослужбовці, які проходять реабілітацію на базі госпіталю, на сеансах арттерапії малюють творчі копії. У таких арттерапевтичних сеансах беруть участь як мінімум

десять людей, а заняття проводять один раз на тиждень. Пишуть пацієнти акриловими фарбами на полотнах.

З початку 2023 р. госпіталь приєднався до Програми медичних гарантій та законтрактувався із Національною службою здоров'я України (НСЗУ) за пакетом «Реабілітаційна допомога дорослим та дітям у стаціонарних умовах». Це означає, що лікування та реабілітація постраждалих від війни в цьому закладі будуть безоплатними для пацієнтів, а медичному закладу за надані послуги сплачуватиме НСЗУ [25].

Головна задача центру – реабілітація захисників і захисниць та їх повернення до повноцінного життя.

Висновки до другого розділу

Процеси управління в санаторно-курортному підприємстві пропонують погляд «ззовні всередину», зосереджуючись на подорожі гостя, а не на внутрішній організаційній структурі. Враховуючи точку зору гостей і розуміючи їхні потреби та очікування на кожному етапі організації процесу відпочинку та лікування, санаторно-курортні підприємства можуть розробляти та керувати процесами, які забезпечують власний досвід і якісні результати. Розвиток санаторно-курортних закладів напряму пов'язаний з ефективністю управління цими закладами. Менеджмент сучасного санаторно-курортного підприємства повинен забезпечувати високу якість надання послуг та позитивні фінансові результати. Сучасним викликом системи менеджменту санаторно-курортних закладів є військові дії, що відбуваються в Україні.

Зміни до лікувальної та діагностичної складової санаторно-курортного продукту мають бути підготовленими і внесеними у конкретні проміжки часу. Якщо на це знадобиться багато часу, то наслідки є малопередбачуваними: аналогічні процедури можуть освоїти конкуренти, попит на санаторно-курортний продукт може зменшитися тощо. У необхідності вирішення

зазначеної дилеми міститься головна складність управлінських змін у діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу.

У зв'язку з військовою агресією російської федерації проти нашої держави збільшилась кількість осіб, які отримали поранення, контузію, ампутацію, каліцтво або захворювання, через які потребують лікування та реабілітації. Це люди, які отримали поранення під час служби в Збройних Силах України, інших військових формуваннях чи територіальній обороні, під час виконання робіт або іншої діяльності, спрямованої на захист нашої держави, або навіть просто через те, що жили в містах, які ворог бомбардував, обстрілював, у яких безпосередньо не відбуваються військові дії. В цьому сенсі підвищується значення санаторно-курортних підприємств як центрів реабілітації.

РОЗДІЛ 3

ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМКІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

3.1. Аналіз актуальних проблем вдосконалення системи менеджменту в санаторно-курортних підприємствах України

Під час підготовки теоретичної частини роботи було виявлено кілька проблем в організації менеджменту санаторно-курортних підприємств, що можуть бути розкритими та дослідженими за допомогою проведення соціологічного дослідження. Основою такого дослідження стали теоретичні напрацювання магістерської роботи, які покладено нами в основу сформульованих для експертів запитань. З метою формування компетентних відповідей на запитання експертів, нами було відібрано кандидатів для експертного дослідження, які працюють у закладах, що співпрацюють з кафедрою туристичного та готельно-ресторанного бізнесу ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», зокрема: Комунальне підприємство «Рівненський обласний госпіталь ветеранів війни», Санаторій з лікуванням «Червона Калина», Приватне рекреаційне підприємство «Червоний Маяк», Комунальне лікувально-оздоровче підприємство санаторій «Горинь» та ін.

Експерти, що відповідали на запитання – особи з вищою освітою, що працюють в різних сферах управління санаторно-курортним закладом. До них відноситься і медичний персонал, і представники фінансово-економічних служб і відповідальні особи, що організують комунальну та побутову діяльність курортного закладу. В процесі відповідей, вони надавали оцінки окремим питанням, що були сформульовані авторами у форматі «важливо», «помірно важливо» та «неважливо»

Перший пункт анкетного дослідження було спрямовано на виявлення основних проблем в організації ефективної системи менеджменту санаторно-курортного підприємства (рис. 3.1). До найбільш важливих проблем реалізації системи менеджменту на підприємстві експерти віднесли такі як: п. 1.5. – «Необхідність створення економічних умов для залучення висококваліфікованих кадрів для роботи в санаторно-курортних підприємствах України» – 74 відповіді, п. 1.6. – «Створення державою умов для реалізації громадянами наявних пілг для відпочинку та лікування в санаторно-курортних підприємствах» – 75 особи, п. 1.8. – «Отримання самостійності у вирішенні господарчих та фінансових питань посадовими особами санаторно-курортних підприємств» – 69 осіб. Окремі варіанти відповідей, що було запропоновано, отримали значну кількість оцінок «не важливо». До таких варіантів слід віднести п. 1.1. – «Вдосконалення законодавчої та нормативної бази функціонування та діяльності санаторно-курортних підприємств» – 58 осіб, п. 1.4. – «Участь санаторно-курортних підприємств в державних та регіональних програмах розвитку туристичної діяльності» – 65 осіб, п. 1.11. – «Посилення роботи над іміджевою складовою діяльності санаторно-курортного підприємства» – 54 особи.

Наступним запитанням, що пов'язано з вдосконаленням системи менеджменту в санаторно-курортному підприємстві питання щодо основних завдань системи менеджменту. До відповідей, що отримали найбільш велику кількість відповідей «важливо», експерти віднесли наступні – п. 2.1. – «Налаштованість системи менеджменту на оптимізації резервів санаторно-курортного підприємства» – 70 осіб, п. 2.2. – «Система менеджменту повинна спрощувати адміністрування управлінських процесів в санаторно-курортному підприємстві» – 74 особи, п. 2.10. – «Система менеджменту повинна бути спрямована на забезпечення стабільності санаторно-курортного закладу та зменшення сезонних коливань діяльності» – 74 особи.

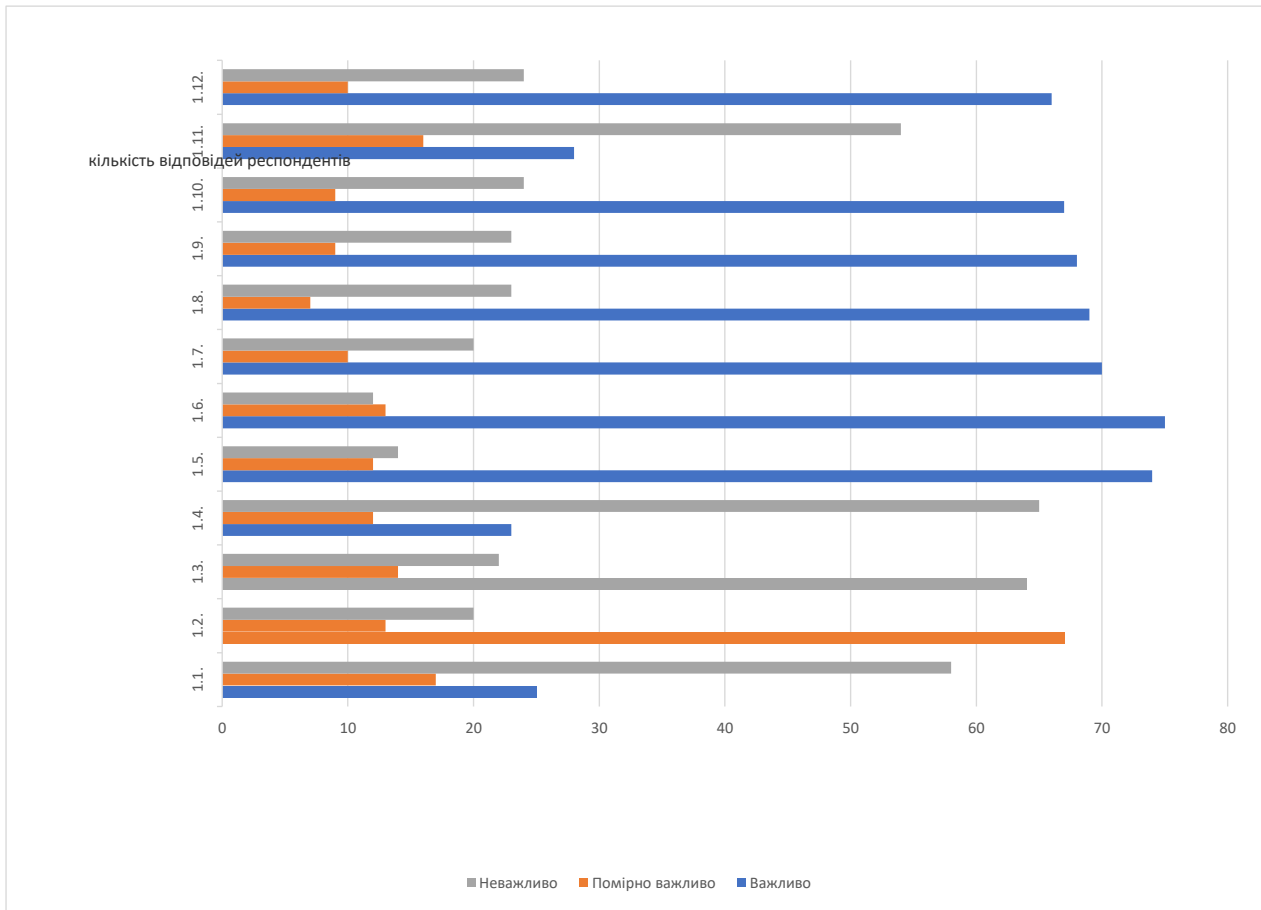


Рисунок 3.1 – «Визначте, будь ласка, основні проблеми в організації ефективної системи менеджменту санаторно курортного підприємства»

Наступним запитанням, що пов'язано з вдосконаленням системи менеджменту в санаторно-курортному підприємстві питання щодо основних завдань системи менеджменту (рис. 3.2). До відповідей, що отримали найбільш велику кількість відповідей «важливо», експерти віднесли наступні – п. 2.1. – «Налаштованість системи менеджменту на оптимізації резервів санаторно-курортного підприємства» – 70 осіб, п. 2.2. – «Система менеджменту повинна спрощувати адміністрування управлінських процесів в санаторно-курортному підприємстві» – 74 особи, п. 2.10. – «Система менеджменту повинна бути спрямована на забезпечення стабільності

санаторно-курортного закладу та зменшення сезонних коливань діяльності» – 74 особи.

Певна частина запропонованих відповідей мала велику кількість оцінок які мали найбільшу кількість оцінок «неважливо», відносяться: п. 2.4. – «Система менеджменту повинна сприяти спеціалізації фахівців, що працюють в санаторно-курортному підприємстві» – 58 осіб, п. 2.5. – «Система менеджменту повинна сприяти професійному зростанню та підвищенню кваліфікації - 65 осіб, п. 2.8 – «Система менеджменту повинна сприяти зростанню та формуванню єдиної корпоративної культури» - 60 осіб.

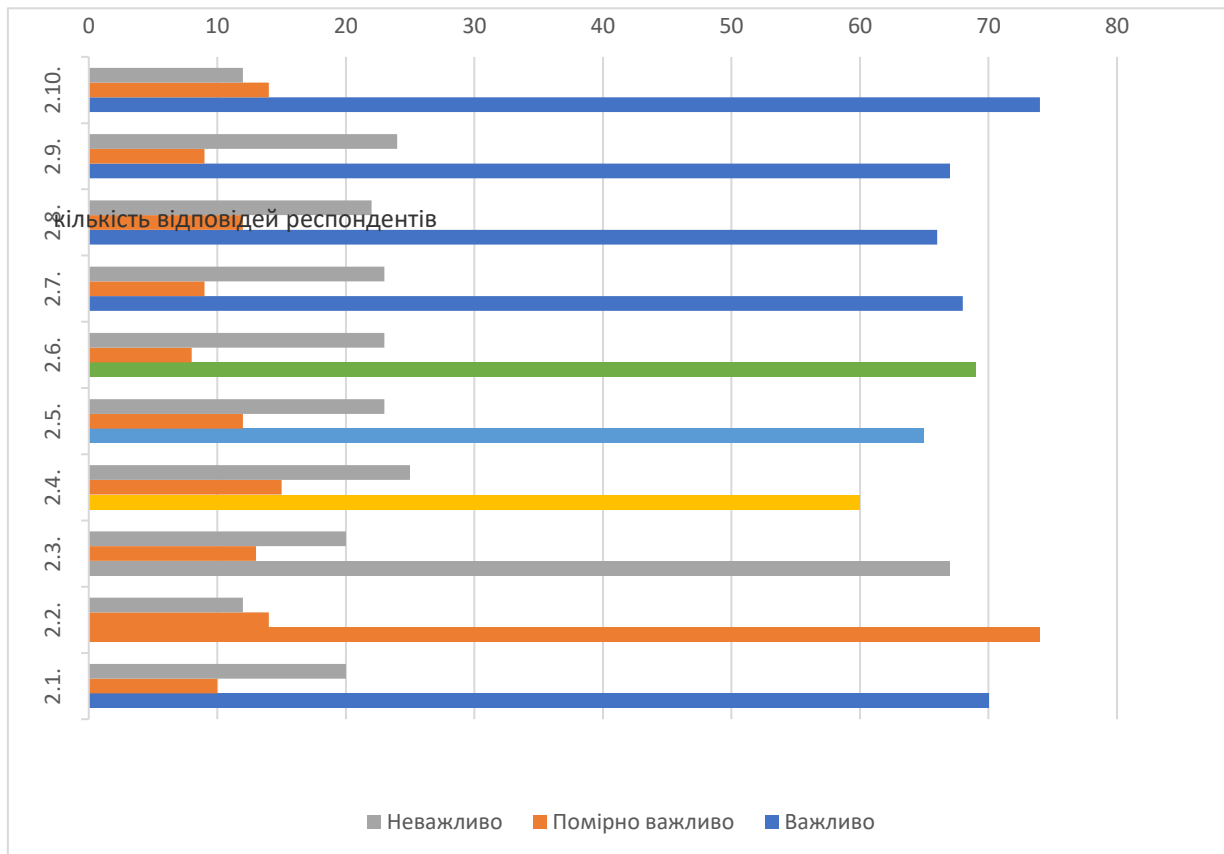


Рисунок 3.2 – «Визначте основні завдання, які повинна вирішувати система менеджменту санаторно-курортного підприємства»

Окреме питання анкетного дослідження стосувалося мотиваційних чинників, що спрямовані на створення системи якості менеджменту в санаторно-курортному закладі. Респондентам ставилося запитання: «Визначте основні

чинники, що сприяють створенню системи якості менеджменту в санаторно-курортному підприємстві (рис. 3.3). Серед основних чинників створення системи управління якістю менеджменту респонденти визначили наступні: п. 3.6. – «Відданість ідеалам компанії та розуміння вимог та стратегії керівництва санаторно-курортного підприємства» – 78 осіб, п. 3.8. – «Створення процедур управління, що повністю спрямовані на задоволення потреб клієнта в санаторно-курортному підприємстві» – 74 особи, п. 3.9. – «Широке залучення працівників в прийняття рішень та їх формалізована участь в управлінні санаторно-курортним підприємством» – 74 особи.

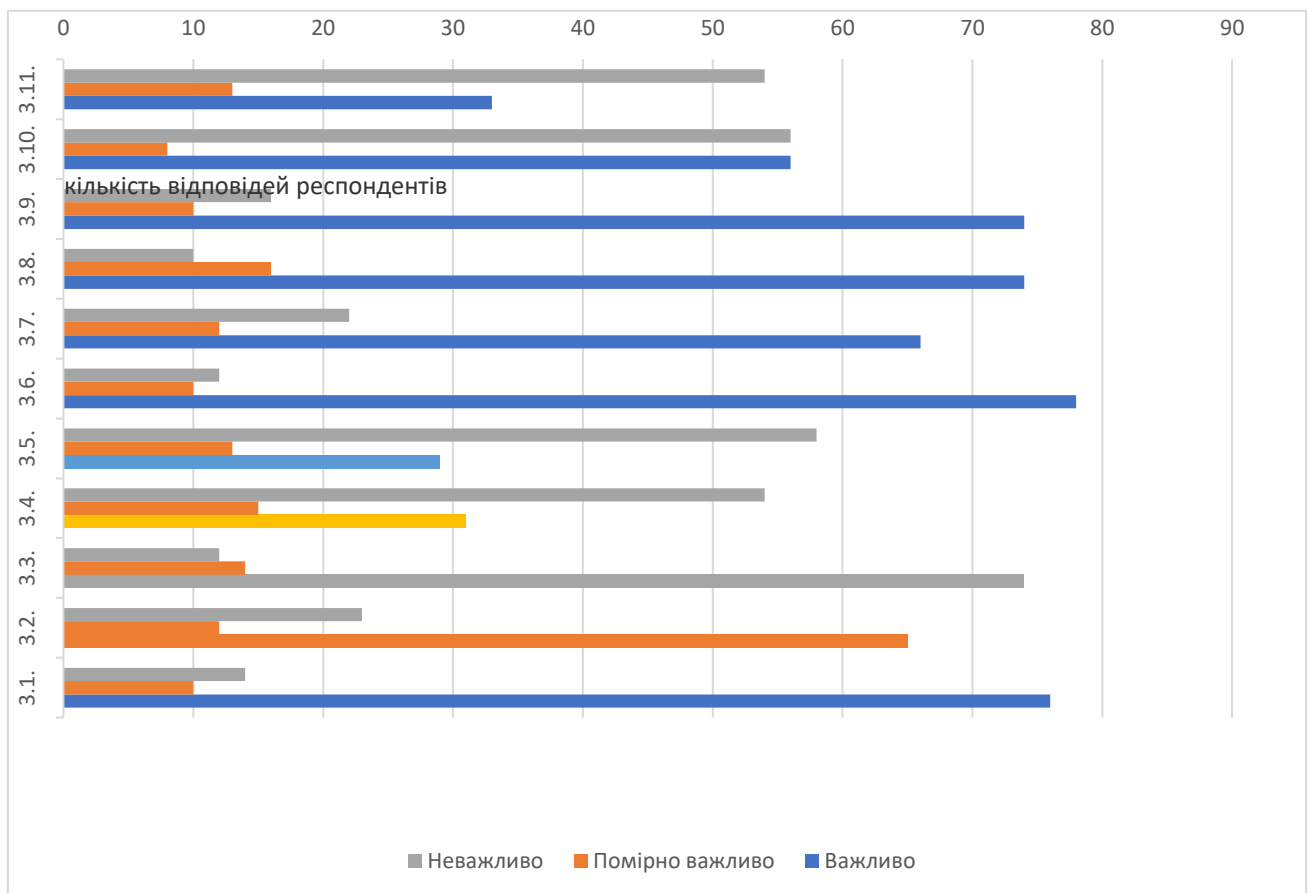


Рисунок 3.3 – «Надайте основні характеристики лікувально-оздоровчого туризму як соціально-економічного явища»

До запропонованих відповідей, які експерти не вважають важливими, необхідно віднести п. 3.5. – «Застосування методів навчання та освіти управління якістю в санаторно-курортному підприємстві» – 58 осіб, п. 3.10. – «Налагодження ефективної комунікації з питань якості між всіма групами стейкхолдерів в

санаторно-курортному підприємстві» – 56 осіб, п. 3.11 – «Формування корпоративної культури якості в санаторно-курортному підприємстві» - 54 особи.

Важливим питанням анкети було питання про основні чинники, що гальмують розвиток санаторно-курортних підприємств в Україні. Для респондентів питання було визначено наступним чином: «Оцініть, будь ласка чинники, що гальмують розвиток санаторно-курортних підприємств в Україні». Експерти висловили наступні меседжі щодо цієї проблеми: (рис. 3.4),: п. 4.3. – «Недостатній обсяг іноземних та вітчизняних інвестицій у розвиток санаторно-курортних підприємств України» – 50 осіб, п. 4.4. – «Недостатній розвиток законодавчої та нормативної бази з питань управління санаторно-курортними підприємствами» – 47 осіб, п. 4.2. – «Відсутність або недостатність програм, що стимулюють розвиток лікувально-оздоровчого туризму в Україні» – 44 особи.

Серед відповідей експертів на які було надано найбільше варіантів відповідей «неважливо» віднесено такі: п. 4.6. – «Недостатньо ефективна система маркетингової діяльності та рекламні компанії санаторно-курортних підприємств» – 36 осіб, п. 4.7. – «Відсутність конкуренції між санаторно-курортними підприємствами, що зумовлено різними бальнеологічними факторами та профілем курортів» – 40 осіб, п. 4.5 – «Недостатній рівень кваліфікації медичного персоналу санаторно-курортних підприємств» – 42 особи.

До найбільш важливих проблем реалізації системи менеджменту на підприємстві експерти віднесли такі як: необхідність створення економічних умов для залучення висококваліфікованих кадрів для роботи в санаторно-курортних підприємствах України, створення державою умов для реалізації громадянами наявних пілг для відпочинку та лікуваннях в санаторно-курортних підприємствах, отримання самостійності у вирішенні господарчих та фінансових питань посадовими особами санаторно-курортних підприємств. Це надає можливість зробити висновок про домінування економічних

пріоритетів у підвищенні ефективності діяльності та управління санаторно-курортними підприємствами.

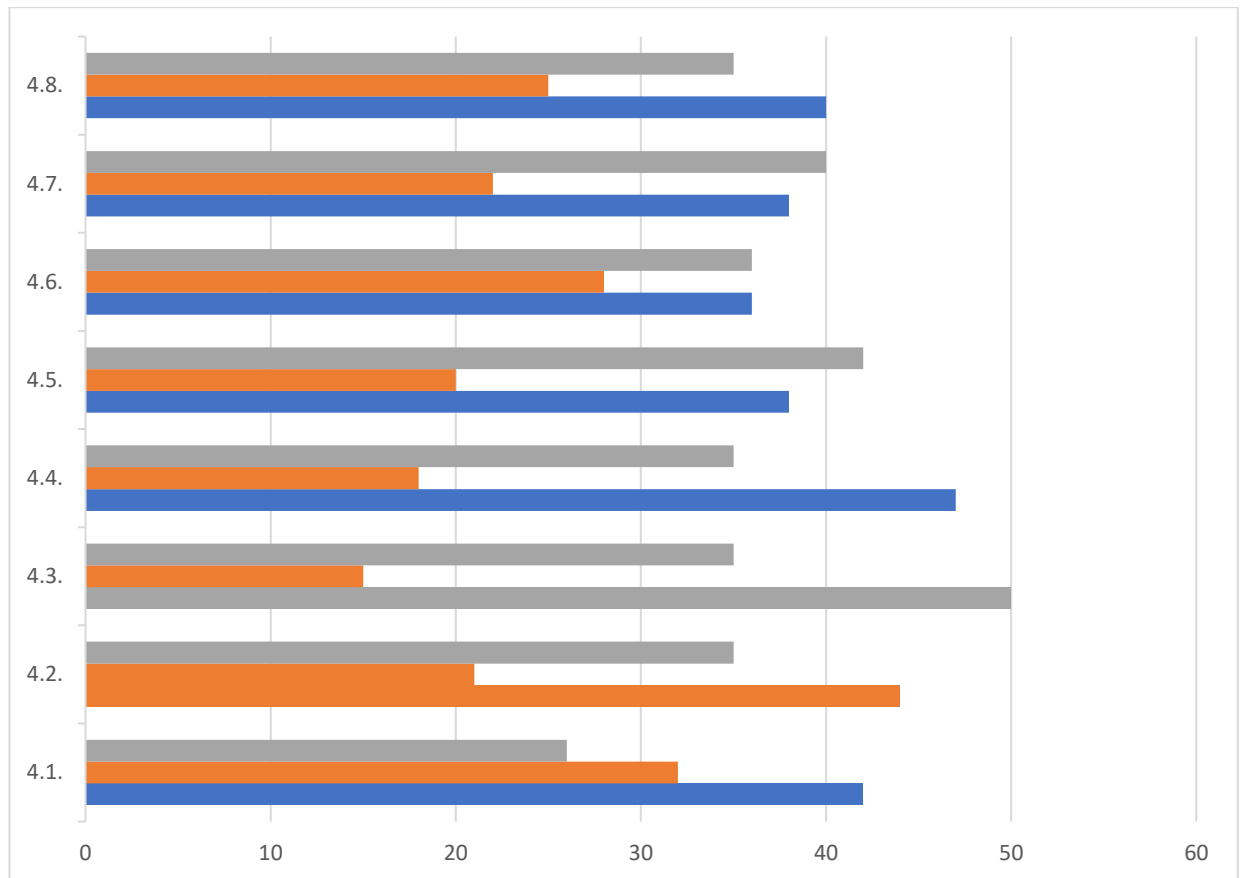


Рисунок 3.4 – «Оцініть, будь ласка чинники, що гальмують розвиток санаторно-курортних підприємств в Україні»

До найбільш важливих проблем реалізації системи менеджменту на підприємстві експерти віднесли такі як: необхідність створення економічних умов для залучення висококваліфікованих кадрів для роботи в санаторно-курортних підприємствах України, створення державою умов для реалізації громадянами наявних пілг для відпочинку та лікуваннях в санаторно-курортних підприємствах, отримання самостійності у вирішенні господарчих та фінансових питань посадовими особами санаторно-курортних підприємств. Це надає можливість зробити висновок про домінування економічних пріоритетів у підвищенні ефективності діяльності та управління санаторно-курортними підприємствами.

Щодо основних завдань вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств, то серед них головними є такі як: налаштованість системи менеджменту на оптимізацію резервів санаторно-курортного підприємства, система менеджменту повинна спрощувати адміністрування управлінських процесів в санаторно-курортному підприємстві, система менеджменту повинна бути спрямована на забезпечення стабільності санаторно-курортного закладу та зменшення сезонних коливань діяльності.. Такі висновки експертів говорять про необхідність пошуку внутрішніх резервів в діяльності санаторно-курортних підприємств.

Серед основних чинників створення системи управління якістю менеджменту респонденти визначили такі як відданість ідеалам компанії та розуміння вимог та стратегії керівництва санаторно-курортного підприємства, створення процедур управління, що повністю спрямовані на задоволення потреб клієнта в санаторно-курортному підприємстві, широке залучення працівників в прийняття рішень та їх формалізована участь в управлінні санаторно-курортним підприємством. Такий вибір варіантів відповідей вказує на важливість залучення людського чинника в управлінські процеси в санаторно-курортному підприємстві.

Експерти оцінили чинники, що гальмують розвиток санаторно-курортних підприємств в Україні». Серед них такі як: недостатній обсяг іноземних та вітчизняних інвестицій, недостатній розвиток законодавчої та нормативної бази з питань управління санаторно-курортними підприємствами, відсутність або недостатність програм, що стимулюють розвиток лікувально-оздоровчого туризму в Україні. Такі відповіді експертів показують макроекономічний характер проблем, що стоять на шляху розвитку санаторно-курортних підприємств.

3.2. Шляхи вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств в умовах воєнного часу

Після аналізу респондентами основних проблем управління розвитком санаторно-курортних підприємств в Україні, нами було запропоновано варіанти відповідей, що стосувалися перспективних напрямів розвитку санаторно-курортних підприємств в умовах воєнного стану. Основними напрямками досліджень в цьому розділі експертного опитування є такі як: запровадження інформаційних технологій та інновацій в діяльність санаторно-курортних підприємств України, чинники вдосконалення менеджменту в умовах воєнного стану, вдосконалення логістичної складової та транспортної інфраструктури як чинника розвитку санаторно-курортних підприємств, розширення можливостей волонтерської діяльності у практиці функціонування санаторно-курортних підприємств, наявність і достатність матеріально-технічної бази та фінансових ресурсів для здійснення діяльності в умовах воєнного стану.

Перший пункт анкетного дослідження напрямів вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств України в умовах воєнного стану було спрямовано на виявлення рівня запровадження інформаційних технологій та інновацій в діяльність санаторно-курортних підприємств України (рис. 3.5). Необхідно зазначити, що всім варіантам відповідей, що було запропоновано експерти надали високу оцінку. До найбільш вагомих напрямів запровадження інновацій та інформатизації експерти віднесли такі як: п. 5.4. – «Інвестиції в цифровий маркетинг санаторно-курортними підприємствами» – 73 відповіді, п. 5.5. – «Використання інноваційних технологій в медичних процедурах санаторно-курортними підприємствами» – 74 особи, п. 5.7. – «Розширення використання можливостей інформаційних технологій у взаємодії із гостями після перебування у санаторно-курортному закладі» – 78 осіб.

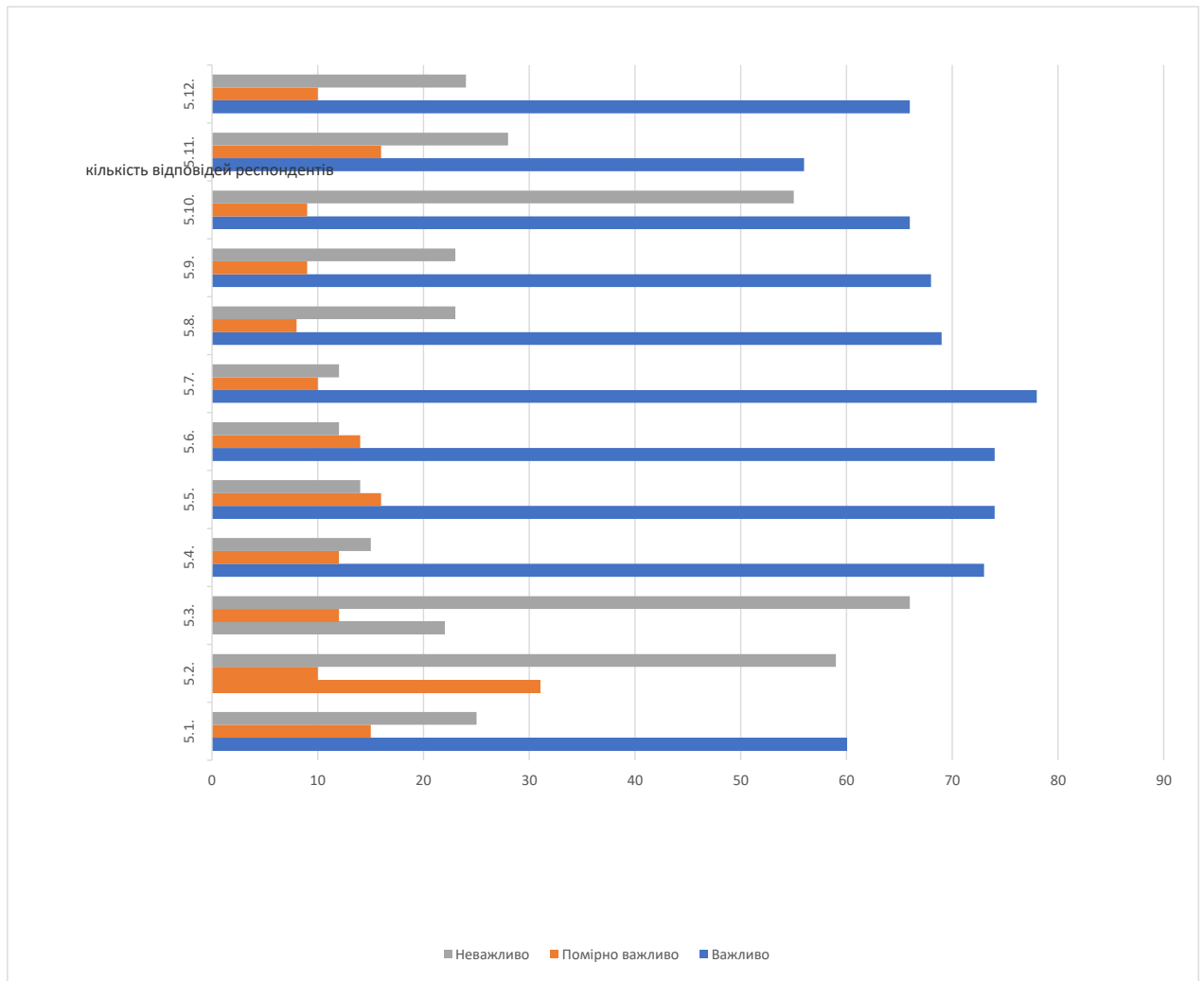


Рисунок 3.5 – «Оцініть, будь ласка, рівня запровадження інформаційних технологій та інновацій в діяльність санаторно-курортних підприємств України

Серед запропонованих варіантів відповідей, що отримали найбільшу кількість оцінок «не важливо», необхідно визначити наступні п. 5.2. – «Розробка стимулів для прямого бронювання місць в санаторно-курортному підприємстві» – 59 осіб, п. 5.3. – «Постійна оптимізація офіційного сайту санаторно-курортного підприємства та поширення інформації через сайти-агрегатори» – 66 осіб, п. 5.10. – «Навчання персоналу в питаннях аналізу інформації від гостей під час перебування в санаторно-курортному закладі» – 55 осіб.

Одним із запитань було запитання, що пов'язано з конкретними організаційними заходами вдосконалення діяльності санаторно-курортних

підприємств в умовах воєнного стану (рис. 3.6). До відповідей, що мали найбільшу кількість відповідей як важливі, респонденти віднесли такі – п. 6.2. – «Створення санаторно-курортними підприємствами програм реабілітації для учасників бойових дій» – 70 осіб, п. 6.3. – «Створення умов для підвищення кваліфікації медичного персоналу за специфікою роботи з наслідками поранень» – 74 особи, п. 6.10. – «Створення безбар'єрного простору на території санаторно-курортних закладів» – 74 особи.

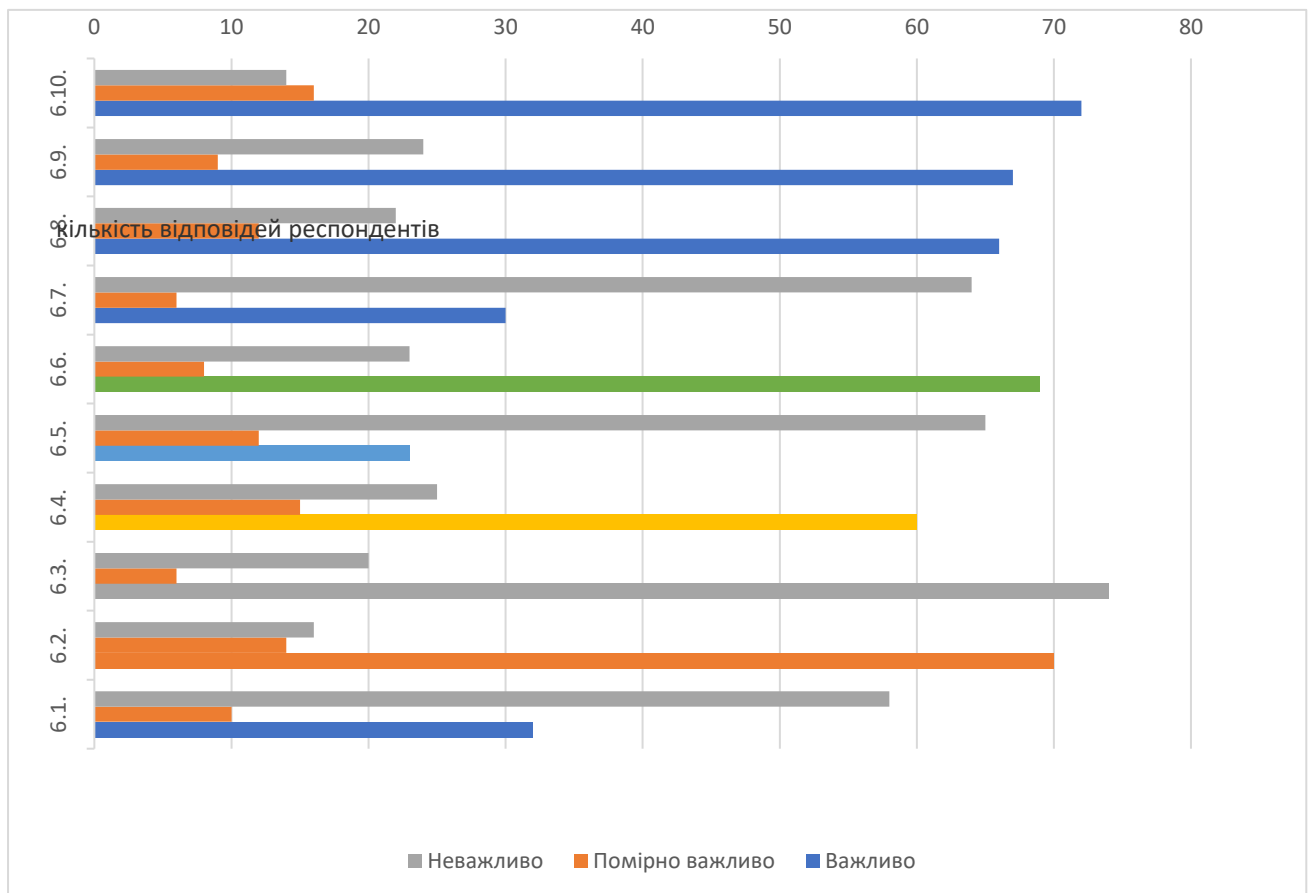


Рисунок 3.6 – «Визначте організаційні заходи вдосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств в умовах воєнного стану»

До відповідей експертів, які мали найбільшу кількість оцінок «неважливо», відносяться: п. 6.1. – «Активне залучення благодійних фондів до співпраці з санаторно-курортними підприємства України» – 58 осіб, п. 6.5. – «Активне залучення волонтерів до роботи з санаторно-курортними підприємствами України» - 65 осіб, п. 6.7 – «Запровадження системи соціально-психологічної

реабілітації в санаторно-курортних закладах України» - 64 особи. Не дивлячись на той факт, що всі варіанти відповідей були оцінені експертами доволі високо, все ж таки, необхідно зазначити, що вони сконцентрували свою увагу на відповідях, що пов'язані з конкретними практиками допомоги бійцям, що вертаються з фронту та потребують кваліфікованої допомоги в плані реабілітації. Крім того, в багатьох санаторіях України вже створено безбар'єрний простір для людей з обмеженими можливостями та ведеться активна робота з волонтерами та благодійниками.

Наступне питання дослідження торкалося можливостей вдосконалення логістичної інфраструктури України та послуг перевезення в санаторіях України. Експертам ставилося запитання: «Визначте найбільш актуальні напрями вдосконалення туристської логістики та автотранспортних послуг в санаторіях України» (рис. 3.7).

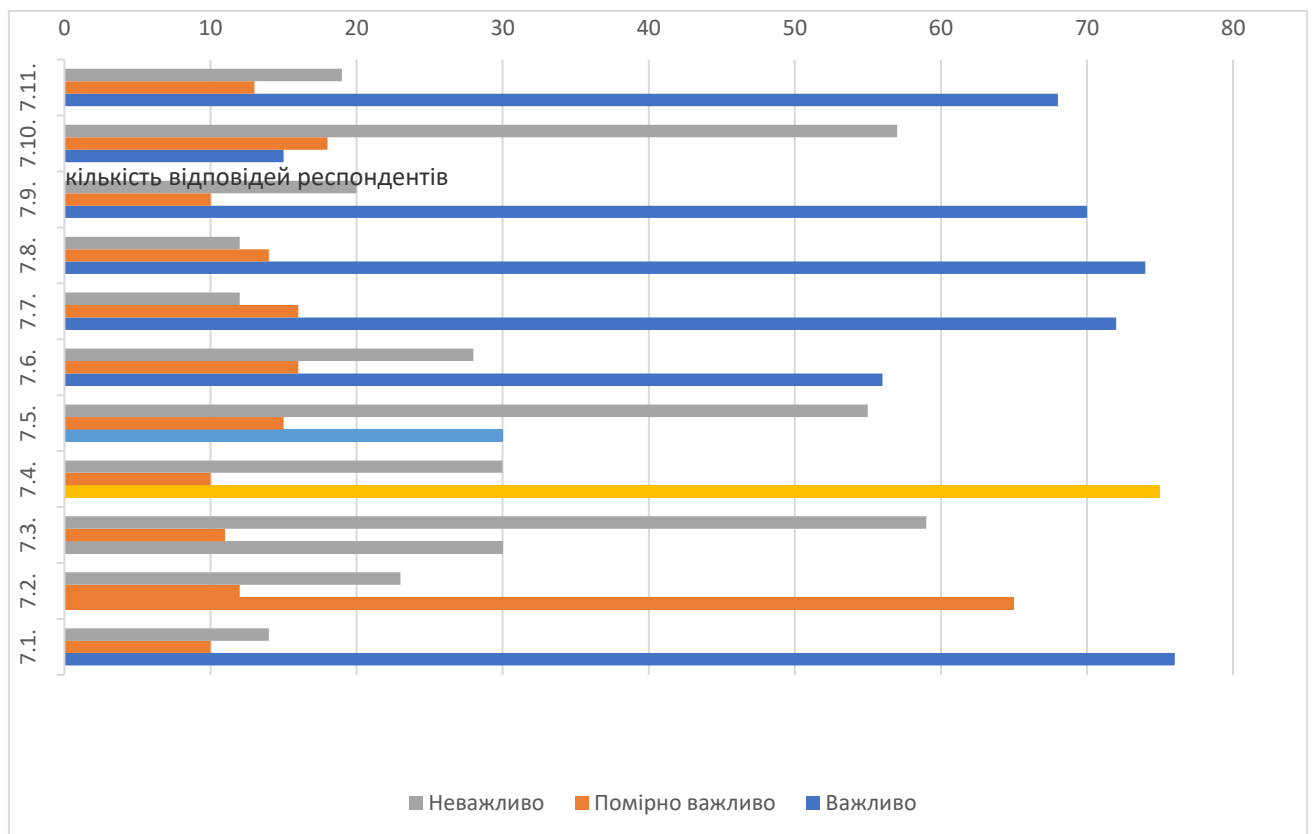


Рисунок 3.7 – «Визначте найбільш актуальні напрями вдосконалення туристської логістики та автотранспортних послуг в санаторіях України»

Серед основних напрямів вдосконалення логістики та автотранспортних послуг в санаторіях України експерти визначили наступні: п. 7.4. –

«Вдосконалення розкладу руху потягів дальнього сполучення та збільшення їх кількості» – 75 осіб, п. 7.7. – «Облаштування вагонів у потягах для пересування людей з обмеженими можливостями» – 72 особи, п. 7. 8.. – «Надання санаторно-курортними підприємствами автотранспортних послуг власними транспортними засобами» – 74 особи.

До відповідей, які респонденти не вважають важливими, слід віднести п. 7.3. – «Вдосконалення системи автобусного сполучення між великими містами та курортними зонами» – 59 осіб, п. 7.10. – «Створення готелів при автовокзалах та автостанціях» – 57 осіб, 7.5. – організація гарячого харчування під час поїдки до санаторіїв» – 55 осіб.

Важливим пунктом дослідження було питання, яке стосувалося взаємодії санаторно-курортних підприємств України з волонтерськими організаціями ефективного використання потенціалу різних напрямів волонтерства і, зокрема, медичного волонтерства. Для експертів запитання було сформульовано наступним чином: «Визначте, будь ласка, найбільш ефективні сфери співпраці санаторно-курортних підприємств України з волонтерськими організаціями». Респонденти відповіли наступне (рис. 3.8.): п. 8.1. – «Співпраця в сфері медичного волонтерства, що надає можливість забезпечення ліками та медичним обладнанням» – 69 осіб, п. 8.2. – «Співпраця з волонтерськими організаціями в сфері матеріально-технічного забезпечення поточних потреб санаторно-курортно-підприємства» – 66 осіб, п. 8.4. – «Співпраця в сфері медичного волонтерства на основі допомоги роботою медичного персоналу на добровільних засадах» – 63 особи.

До відповідей респондентів на які було надано найбільше низьких оцінок віднесено наступні, як: п. 8.6. – «Волонтерські виступи, концерти, організація святкових заходів в санаторно-курортних підприємствах» – 57 осіб, п. 8.7. – «Проведення екскурсій з наданням транспорту волонтерськими організаціями» - 58 осіб, п. 8.3 – «Школи, семінари, майстер класи, що проводяться для лікарів на основі волонтерства» – 59 осіб.

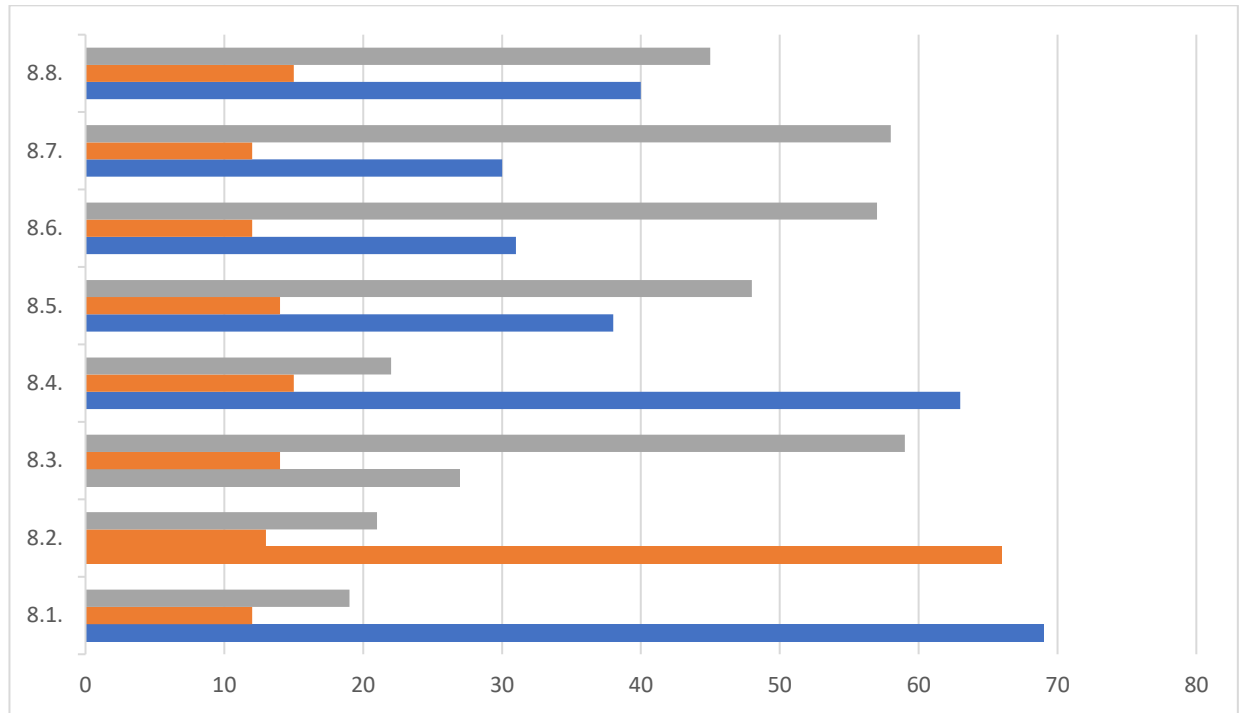


Рисунок 3.8 – «Визначте, будь ласка, найбільш ефективні сфери співпраці санаторно-курортних підприємств України з волонтерськими організаціями»

Одним із запитань було запитання, що пов'язано з вирішенням конкретних проблем вдосконалення матеріально-технічної бази санаторно-курортних підприємств та їх фінансово-економічного забезпечення. Для експертів питання було сформульовано наступним чином: «Визначте будь ласка шляхи подолання проблем розвитку матеріально-технічної бази та фінансово-економічного забезпечення діяльності санаторно-курортних підприємств України» (рис. 3.9). До експертних оцінок, що мали найбільшу кількість відповідей як важливі, респонденти віднесли такі – п. 9.2. – «Забезпечення заповнення санаторно-курортного підприємства рекреантами на довоєнному рівні» – 69 осіб, п. 9.10. – «Стабілізація процесу зростання вартості комунальних послуг для санаторно-курортних підприємств» – 72 особи, п. 9.3. – «Підтримка рівня конкурентоспроможності санаторно-курортних підприємств за рахунок раціональної інвестиційної політики» – 74 особи.

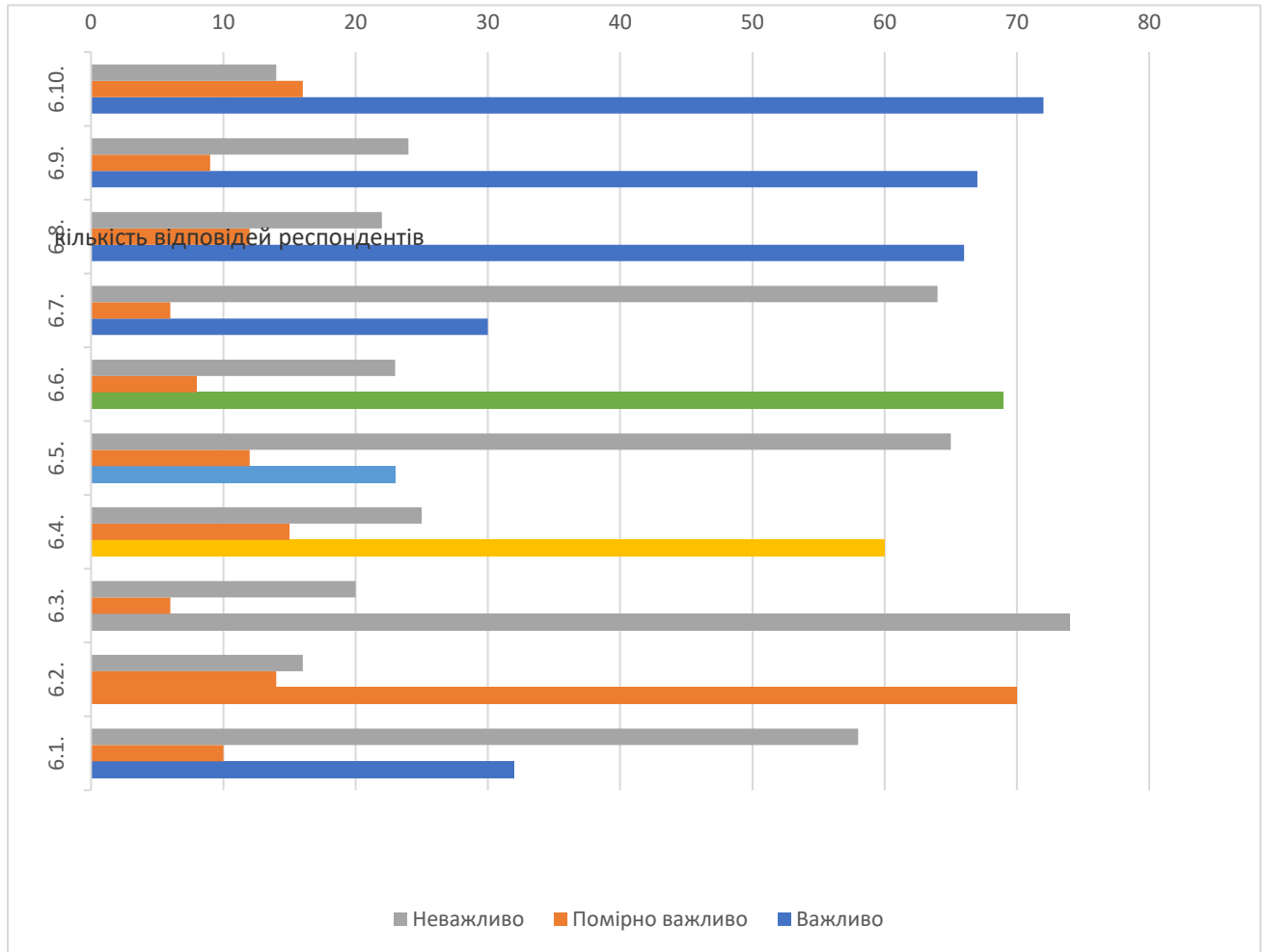


Рисунок 3.9 – «Визначте будь ласка шляхи подолання проблем розвитку матеріально-технічної бази та фінансово-економічного забезпечення діяльності санаторно-курортних підприємств України»

До відповідей експертів, які мали найбільшу кількість оцінок «неважливо», відносяться: п. 9.1. – «Оптимізація фінансової діяльності санаторно-курортних підприємств за рахунок раціональної кадрової політики» – 56 осіб, п. 9.5. – «Налагодження взаємодії з органами державного управління та місцевого самоврядування в сфері підтримки курортів» - 65 осіб, п. 9.6 – «Запровадження заходів щодо залучення іноземних рекреантів до санаторіїв України» – 64 особи. Не дивлячись на той факт, що всі варіанти відповідей були оцінені експертами доволі високо, все ж таки, необхідно зазначити, що вони сконцентрували свою

увагу на відповідях, що пов'язані з конкретними можливостями заробити або економити кошти.

Можна визначити, що експерти визначили окремі найбільш важливі на їхню думку напрями розвитку діяльності санаторно-курортних підприємств в наступних аспектах:

до найбільш вагомих напрямів запровадження інновацій та інформатизації експерти віднесли такі як інвестиції в цифровий маркетинг санаторно-курортними підприємствами, використання інноваційних технологій в медичних процедурах санаторно-курортними підприємствами, розширення використання можливостей інформаційних технологій у взаємодії із гостями після перебування у санаторно-курортному закладі;

до головних чинників впровадження інновацій та інформатизації експерти визначили наступне: створення санаторно-курортними підприємствами програм реабілітації для учасників бойових дій, створення умов для підвищення кваліфікації медичного персоналу за специфікою роботи з наслідками поранень, створення безбар'єрного простору на території санаторно-курортних закладів;

серед основних напрямів вдосконалення логістики та автотранспортних послуг в санаторіях України експерти визначили наступні: вдосконалення розкладу руху потягів дальнього сполучення та збільшення їх кількості, облаштування вагонів у потягах для пересування людей з обмеженими можливостями, надання санаторно-курортними підприємствами автотранспортних послуг власними транспортними засобами;

найбільш ефективні сфери співпраці санаторно-курортних підприємств України з волонтерськими організаціями за думкою експертів наступні: співпраця в сфері медичного волонтерства, що надає можливість забезпечення ліками та медичним обладнанням, співпраця з волонтерськими організаціями в сфері матеріально-технічного забезпечення поточних потреб санаторно-курортно-підприємства, співпраця в сфері медичного волонтерства на основі допомоги роботою медичного персоналу на добровільних засадах;

експерти вважають, що найбільш ефективні шляхи подолання проблем розвитку матеріально-технічної бази та фінансово-економічного забезпечення діяльності санаторно-курортних підприємств України наступні: забезпечення заповнення санаторно-курортного підприємства рекреантами на довоєнному рівні, стабілізація процесу зростання вартості комунальних послуг для санаторно-курортних підприємств, підтримка рівня конкурентоспроможності санаторно-курортних підприємств за рахунок раціональної інвестиційної політики.

3.3. Перспективні напрями вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств у 2024 р.

В літературі можна знайти багато прогнозів і можливих тенденцій на 2024 рік. Більшість фахівців припускає, що санаторно-курортні підприємства оперативно адаптуються, щойно менеджери прочитають або почують про цю тенденцію. Це дуже далеко від істини. Більшість санаторно-курортних підприємств продовжать працювати, як і минулого року, і не бажають змін. Доцільно розглянути три передбачувані тенденції, що впливають на роботу санаторно-курортних підприємств.

Перша тенденція яку слід проаналізувати це розвиток електронного бронювання. Індустрія гостинності почала переходити на електронне бронювання ще до того, як стало можливим зробити бронювання через Інтернет. До Інтернету лише бронювання GDS були на 100% електронними. Перехід від обробки бронювань вручну до цифрової автоматизації відбувався повільно. Через 30-40 років менше 60% бронювань готелів на курортах здійснюються в електронному вигляді, що свідчить про повільність цифрової трансформації галузі. Однак ця тенденція, навіть якщо вона повільна, не є просто швидкоплинною фазою. Електронне бронювання – це фундаментальна зміна процесу взаємодії споживачів із туристичними послугами та послугами розміщення. Частка електронного бронювання продовжить зростати. Питання

полягає в тому, чи онлайнві туристичні агенції (ОТА) в першу чергу захоплять це зростання, чи готелі на курортах зможуть використовувати свої механізми бронювання, щоб претендувати на більшу частку. З огляду на 2024 рік є вагомні ознаки того, що електронне бронювання продовжить зростати. Це збільшення можна пояснити кількома факторами:

вплив технологічного прогресу: завдяки технологічному прогресу платформи бронювання, як правило, стають простішими у використанні та зручнішими для користувачів, і люди звикають до процесів бронювання готелів на курортах. Інновації штучного інтелекту та машинного навчання забезпечують більш персоналізований та ефективний досвід бронювання, залучаючи більше користувачів до цифрових платформ. Можна очікувати, що ОТА та мегамережі покращать процес бронювання та створять нові функції;

зміна уподобань гостей: сучасні мандрівники, особливо міленіали та покоління Z, надають перевагу цифровій взаємодії. Простота порівняння цін, читання відгуків і бронювання лише кількома клацаннями миші ідеально відповідає їх стилю життя та очікуванням. Оскільки електронне бронювання продовжує домінувати в сфері бронювання в індустрії гостинності, курорти стикаються з рішеннями адаптуватися до цієї тенденції та використовувати її;

підвищена залежність від ОТА: прогнозується, що багато готелів, особливо невеликих, стануть ще більше залежати від онлайн-туристичних агентств (ОТА) через відсутність змін у їхньому підході. Ця зростаюча залежність призводить до вищих комісійних витрат і меншого контролю над відносинами з клієнтами. Відсутність дій автоматично призводить до підвищення комісійних і витрат на залучення клієнтів;

запровадження на курортах надійних систем онлайн-бронювання: готелі, які інвестували в ефективну технологію онлайн-бронювання, мають хороші можливості для отримання значної частини зростання електронного бронювання. Однак цей успіх залежить від їхньої наполегливості у питаннях запровадження нових форм маркетингової діяльності, що спрямовані на

залучення гостей безпосередньо на корпоративний веб-сайт. Більшість готелів збережуть наявну систему веб-бронювання та матимуть труднощі з переходом від OTA до прямого бронювання;

нехтування витратами на залучення клієнтів. Поширеним недоліком для багатьох курортних тур-операторів є труднощі з точним обчисленням витрат на залучення клієнтів (CAC) та керування ними. Готелі намагаються оптимізувати свої маркетингові витрати та прибутковість, не розуміючи чітко цих витрат. Більшість менеджерів на курортах не мають знань або необхідних ресурсів, щоб почати керувати CAC, який становить від 15% до 25% доходу від номерів;

труднощі з кадрами та використання даних: галузь стикається з кадровою кризою, яка може призвести до недостатнього рівня навчання персоналу та недостатнього рівня використання важливих даних про гостей. Цей дефіцит може перешкодити зусиллям, які спрямовані на накопичення персоналізованої інформації про гостей і ефективні методи залучення потенційних клієнтів. Дефіцит персоналу буде відчуватися і в 2024 році. Готелі намагатимуться замінити людей іншими людьми, але є необхідність змінювати підходи до системи менеджменту.

Важливим є сформувані стратегічні рекомендації для готелів. Щоб протистояти цим викликам і максимально використати зростаючу тенденцію електронного бронювання, готелям слід розглянути такі стратегії:

розробка стимулів для прямого бронювання: готелі повинні пропонувати гостям вагомні причини для бронювання напряму, щоб зменшити залежність від OTA. Це може включати ексклюзивні пропозиції, винагороди за лояльність або персоналізовані пакети, недоступні через OTA;

інвестиції в цифровий маркетинг: готелі повинні виділяти ресурси на цифрові маркетингові кампанії, які спрямовують трафік на їхні платформи бронювання. Це включає пошукову оптимізацію, контент-маркетинг і цільові кампанії в соціальних мережах;

розуміння та управління САС: готелі повинні розробити комплексний підхід до розрахунку та контролю витрат на залучення клієнтів. Це передбачає аналіз усіх каналів і стратегій для отримання бронювань і їх оптимізацію для економічної ефективності;

навчання персоналу та аналіз даних: незважаючи на кадрові труднощі, інвестиції в навчання персоналу для збору й ефективного використання даних гостей є надзвичайно важливими. Ці дані можуть стати в нагоді для створення персоналізованого досвіду гостей і більш точного націлювання маркетингових зусиль;

використання технологій для підвищення ефективності: автоматизація певних операцій може допомогти ефективніше керувати даними гостей і компенсувати нестачу персоналу;

постійна оптимізація веб-сайту та механізму бронювання: регулярні оновлення та вдосконалення системи онлайн-бронювання готелю забезпечують безперебійну, зручну роботу, яка може конкурувати з ОТА;

взаємодія з гостями після перебування: заохочуйте гостей бронювати безпосередньо наступне перебування за допомогою подальших повідомлень і спеціальних пропозицій щодо повернення.

Запроваджуючи в менеджменті ці управлінські інновації, готелі можуть зменшити свою залежність від ОТА та отримати більший контроль над своїми бронюваннями та стосунками з клієнтами. Цей проактивний підхід необхідний для досягнення успіху на цифровому ринку санаторно-курортних послуг.

Друга тенденція, яка буде посилюватися в менеджменті санаторно-курортних підприємств – це залучення гостей у якості експертів за контролем якості послуг гостинності. У сучасному ландшафті гостинності гості значно впливають на готельний маркетинг через онлайн-платформи. Їхня роль виходить за межі того, щоб бути споживачами. Рекреанти повинні стати активними промоутерами (або противниками) бренду. Цей вплив може проявлятися в різних формах: онлайн-огляди на TripAdvisor, публікації в

соціальних мережах, записи в блогах і рекомендації з уст в уста. Позитивний досвід, яким діляться гості, може підвищити репутацію готелю, залучити нових клієнтів і підвищити довіру до бренду. І навпаки, негативний досвід може зашкодити іміджу готелю та відштовхнути потенційних гостей.

До 2024 року очікується посилення тенденції використання гостей як основних маркетингових агентів для готелів. Причини цієї зміни включають:

збільшення можливостей цифрового зв'язку: у міру того, як більше людей підключаються до цифрових технологій і вміють користуватися соціальними мережами, охоплення та вплив контенту, створеного користувачами, зростатимуть. Це покращене підключення дозволить гостям миттєво та широко ділитися своїми враженнями;

автентичність у маркетингу: сучасні споживачі, особливо молоде покоління, схильні більше довіряти експертним оцінкам і автентичному досвіду гостей, ніж традиційній рекламі. Курорти визнають цінність цієї автентичності та відповідно змінять свої маркетингові стратегії;

посилення ролі соціальних медіа: платформи соціальних медіа продовжуватимуть розвиватися, пропонуючи гостям нові та інноваційні способи поширення свого досвіду. Такі функції, як прямі трансляції, доповнена реальність і розширені можливості рекламних сюжетів, нададуть гостям більше інструментів для створення цікавого контенту;

вплив соціальних медіа та контенту, створеного користувачами: контент, створений користувачами, особливо в соціальних мережах, стане наріжним каменем готельного маркетингу. Фотографії, відео та відгуки, якими діляться гості, слугуватимуть не лише відгуками, а й вікном у реальні враження від готелю. Цей зміст вважається більш справжнім і більш пов'язаним, ніж традиційні маркетингові матеріали;

розвиток маркетингових стратегій: санаторно-курортні підприємства повинні адаптувати свої маркетингові стратегії, щоб використовувати потужність контенту, створеного гостями. Це може включати заохочення

гостей ділитися своїм досвідом, створення моментів, якими можна поділитися в готелі, та інтеграцію користувацького контенту в їхні маркетингові канали;

Зростаючий вплив контенту, створеного гостями, у готельному маркетингу очевидний, і те, як готелі реагують на цю тенденцію, буде вирішальним для їх успіху. Клієнти завжди читають відгуки, перш ніж бронювати готель або столик у ресторані. Готель і ресторан є архітекторами або дизайнерами досвіду гостей, тому вони мають усі повноваження, щоб зробити правильні висновки з реакції рекреантів. Ось аналіз ймовірних реакцій і того, як готелі можуть адаптуватися до вимог якості:

підвищення ефективності аналізу відгуків гостей: навіть якщо готелі визнають, що голоси гостей мають більшу вагу, вони не знають, як використовувати цю інформацію, і більшість готелів сподівається, що гості залишать позитивні відгуки. У центрі уваги менеджерів буде заповнення готелю гостями, забезпечення стандартизованого гарного досвіду, а потім публікація хорошого відгуку;

надання пріоритету статистиці відгуків гостей: деякі курорти розумітимуть, що позитивний досвід перебування гостей безпосередньо означає позитивні відгуки та вміст, і, ймовірно, наголошуватимуть на забезпеченні задоволення гостей. Статистика свідчить, що 40% гостей схильні залишити відгук після позитивного досвіду, тоді як майже половина зробили б це після негативного досвіду;

коригування маркетингового фокусу: готелі можуть поступово змінювати свої маркетингові стратегії, щоб частіше публікувати інформацію в соціальних мережах, щоб конкурувати з вмістом, створеним гостями, і компенсувати його. Об'єктивна інформація приходить від готелю, а не від гостей, які не завжди мають рацію, на що деякі готелі вказують у своїх аналізах відгуках гостей.

Готелі надто зайняті, особливо якщо в них бракує персоналу, але основний бізнес полягає в тому, щоб забезпечити чудовий досвід для гостей

без коротких шляхів і невдач. Існує кілька напрямів вдосконалення менеджменту в цьому напрямі:

підвищення якості обслуговування: низька якість обслуговування є причиною для негативних відгуків гостей, тому, щоб отримати більше позитивних відгуків, готелі повинні зосередитися на наданні виняткових послуг і персоналізованих вражень, а також швидкому та ефективному вирішенні будь-яких проблем;

взаємодія з гостями: необхідна розробка стратегії для активного спілкування з гостями під час їхнього перебування, заохочуючи їх ділитися своїм досвідом онлайн і офлайн;

навчання персоналу взаємодії з гостями: навчання персоналу стане більш важливим в наступному і основою його буде зосередженість на заохоченні гостей ділитися своїм позитивним досвідом і завчасно розглядати будь-які негативні відгуки;

моніторинг онлайн-присутності: курортні готелі повинні виділяти ресурси для моніторингу та керування своєю онлайн-репутацією на різних платформах, відповідаючи на відгуки та залучаючи вміст, створений користувачами;

використання даних для персоналізації. Використовуючи дані про взаємодію та вподобання гостей, курортні готелі можуть створити більш персоналізований досвід, яким гості, швидше за все, поділяться. Тому готелі повинні забезпечити високу якість даних і навчити персонал збирати правильні дані;

створення фотогенічних просторів (місць для фотографування): розробка «Instagrammable» місць у готелі, щоб заохотити гостей робити та ділитися фотографіями, тим самим природним чином рекламуючи готель;

заохочення безпосереднього зворотного зв'язку: впровадження систем, за допомогою яких гості можуть надавати безпосередній зворотній зв'язок із

готелем під час свого перебування, що дозволяє курортам вирішувати будь-які проблеми до того, як вони перетворяться на негативні відгуки.

Використовуючи ці способи, курортні готелі можуть ефективно використовувати своїх гостей як значний маркетинговий ресурс, перетворюючи перебування кожного гостя на потенційну позитивну маркетингову можливість. Такий підхід покращує імідж готелю та створює спільноту зацікавлених гостей, які відчують себе цінними та мають більше шансів повернутися.

Третя тенденція, яка буде впливати на формування системи менеджменту санаторно-курортних підприємств та всієї туристичної індустрії – це зростання туристичної та готельної індустрії.

До пандемії подорожі та туризм зростали на 4 - 7% щорічно протягом 20 років. На теперішній час подорожі та туризм майже повернулися на той самий рівень, і пандемія скоро стане лише спадом на кривій довгострокового зростання. Хтось прогнозує рецесію, хтось уповільнення темпів зростання, а хтось змінить структуру мандрівників. Річний «тренд» – це скоріше примха чи модний ажіотаж на короткий час. Зростання подорожей і туризму триватиме завдяки двом значним факторам. 1) Світ стає більш процвітаючим, і все більше людей можуть дозволити собі подорожувати. 2) Молоде покоління не хоче купувати речі. Вони хочуть купувати враження, тому відбувається зміна моделей споживання, сприятливих для подорожей і туризму. Крім того, після пандемії все ще може існувати відкладений попит, але він повільно зникає. Причина подорожі буде змінюватися з часом. Спосіб роботи змінився під час пандемії, і не всі повернуться до того самого способу роботи, який був до пандемії. Люди говорять про збільшення кількості відпочинку та роботи, але готелі не санаторно-курортні підприємства не мають можливості збирати точні дані, тому це більше чутки, ніж факти.

Враховуючи позитивні перспективи туристичної та готельної індустрії у 2024 році, можливо припустити, що санаторно-курортні підприємства відреагують на зростання попиту наступним чином:

будуть чекати підвищений попит: курортні готелі, ймовірно, будуть чекати з полегшенням динаміку збільшення попиту. Підвищений рівень заповнюваності та збільшення кількості гостей чітко свідчать про відновлення та процвітання. Це загальне зростання ринку буде прийнято позитивно, оскільки воно обіцяє більші доходи та прибутки;

загальний ринковий підхід, а не цільова сегментація: за відсутності високоякісних сегментованих даних курортні готелі можуть прийняти більш загальний підхід до маркетингу та обслуговування гостей. Замість того, щоб орієнтуватися на певні сегменти ринку, вони вітатимуть усі бронювання, зосереджуючись на обслуговуванні широкої аудиторії. Цей підхід, хоч і простіший, може призвести до втрачених можливостей у обслуговуванні нішевих ринків або нових туристичних сегментів;

обмежена адаптація до «відпочинкових» подорожей: незважаючи на зростаючу тенденцію змішування ділових поїздок і подорожей на відпочинок, курортні готелі можуть не адаптуватися активно до цього сегменту ринку, розглядаючи його як другорядну частину свого загального бізнесу. Це може бути наслідком недостатнього усвідомлення потенціалу цього сегмента або уявної складності задоволення цих конкретних потреб.

Загалом, переважаючим настроєм серед курортних готелів буде задоволеність зростаючим ринком. Однак це задоволення може призвести до самовдоволення, що призведе до підходу «бізнес як завжди». Готелі продовжуватимуть надавати той самий рівень обслуговування, що й у попередні роки, можливо, не звертаючи уваги на потребу в інноваціях або індивідуальних послугах для сегментів ринку, що розвиваються.

Хоча прогнозована реакція зрозуміла, готелям може бути корисно розглянути більш активний підхід:

прийняття рішень на основі даних: кращі інструменти та стратегії аналізу даних можуть допомогти готелям ефективніше визначати конкретні сегменти ринку та орієнтуватися на них;

визнання потенціалу ринкових ніш: визнання та адаптація до нових тенденцій, таких як подорожі для відпочинку та оздоровлення та лікування, може відкрити нові джерела доходу та виділити готель на конкурентному ринку;

постійні інновації в сфері послуг: навіть на зростаючому ринку постійні інновації та вдосконалення послуг є життєво важливими для підтримки конкурентоспроможності та задоволеності гостей.

Будучи проактивними та гнучкими, готелі можуть користуватися перевагами зростаючого ринку та стратегічно позиціонувати себе для довгострокового успіху та стійкості.

Існує багато прогнозів і тенденцій на 2024 рік, і очікується, що штучний інтелект і стійкість економіки стануть ключовими рушійними силами зростання в усіх галузях. ШІ має потенціал для підвищення ефективності курортних готелів кількома способами. Однак для ефективної роботи ШІ потрібні високоякісні дані, які наразі недоступні в більшості готелів. Очікується, що туристичні онлайн-агентства (ОТА) візьмуть на себе провідну роль у застосуванні штучного інтелекту, що зробить готелі ще більш залежними від сторонніх каналів отримання прибутку. У результаті готелі, яким не вдасться покращити якість своїх даних, можуть відстати в гонці за впровадження ШІ. У 1990-х роках готелям знадобилося багато часу, щоб запровадити Інтернет, і їм також може знадобитися кілька років, щоб запровадити ШІ.

Готелі зараз обговорюють тему сталого розвитку, або ESG, і мають намір стати більш екологічними. Однак досягнення цієї мети вимагатиме значних інвестицій у всі старі будівлі готелів для досягнення екологічних цілей щодо зниження споживання енергії. Соціальний аспект ESG

зосереджується на турботі про всіх працівників і забезпеченні того, щоб вони отримували справедливу заробітну плату, розумну тривалість робочого дня та умови працевлаштування на рівні з іншими галузями. З іншого боку, управління все ще залишається невідомим поняттям для багатьох невеликих готелів у всьому світі. Щоб підняти галузь на наступний рівень в управлінні бізнесом, знадобиться відповідна освіта. Впровадження штучного інтелекту та сталого розвитку ускладнює менеджмент курортних готелів, оскільки вони в основному зосереджені на своїй повсякденній діяльності.

З огляду на 2024 рік індустрія гостинності в курортній сфері стоїть на порозі значних змін і можливостей. Давайте нагадаємо три ключові прогнози та їхній потенційний вплив, а також очікувану реакцію готелів:

зростання електронного бронювання. Очікується, що перехід до електронного бронювання триватиме відповідно до зростанням переваги онлайн-каналів. Незважаючи на те, що ця тенденція сприяє зростанню ринку, готелі, які значною мірою покладаються на OTA, можуть виявитися більш залежними, тоді як ті, що мають власні надійні системи онлайн-бронювання можуть виграти. Очікується, що готелі збережуть свої поточні стратегії, втрачаючи можливості оптимізувати свою цифрову присутність і зменшити залежність від OTA;

гість як відділ маркетингу: вплив контенту, створеного гостями, у готельному маркетингу зростатиме. Хоча готелі визнають важливість позитивного досвіду гостей для отримання позитивних відгуків, проактивної стратегії використання цього вмісту в маркетингових зусиллях може бути недоцільним. Очікувана реакція є продовженням поточної практики без повного використання потенціалу гостей як маркетингових агентів;

звичний бізнес: зростання індустрії подорожей і готелів. Очікується, що загальна тенденція до зростання подорожей і гостинності продовжиться і готелі вітають це зростання. Однак підхід «звичайний бізнес» може переважати з обмеженими зусиллями щодо націлювання на конкретні

сегменти ринку або адаптації до нових тенденцій, таких як подорожі для відпочинку та оздоровлення.

Залучення кваліфікованих кадрів до роботи в санаторно-курортних підприємствах: ці прогнози підкреслюють необхідність професіоналів галузі передбачати зміни, активно готуватися до них та адаптуватися. Прийняття рішень на основі даних, вивчення нових маркетингових стратегій і постійне вдосконалення пропозицій послуг є ключовими кроками, щоб залишатися попереду в цій динамічній галузі. Майбутнє гостинності, ймовірно, належатиме тим, хто вміє передбачати тенденції та реагувати швидко та стратегічно.

Висновки до третього розділу

До найбільш важливих проблем реалізації системи менеджменту на підприємстві експерти віднесли такі як: необхідність створення економічних умов для залучення висококваліфікованих кадрів для роботи в санаторно-курортних підприємствах України, створення державою умов для реалізації громадянами наявних пільг для відпочинку та лікування в санаторно-курортних підприємствах, отримання самостійності у вирішенні господарчих та фінансових питань посадовими особами санаторно-курортних підприємств. Щодо основних завдань вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств, то серед них головними є такі як: налаштованість системи менеджменту на оптимізації резервів санаторно-курортного підприємства, система менеджменту повинна спрощувати адміністрування управлінських процесів в санаторно-курортному підприємстві, система менеджменту повинна бути спрямована на забезпечення стабільності санаторно-курортного закладу та зменшення сезонних коливань діяльності. Серед основних чинників створення системи управління якістю менеджменту респонденти визначили такі як відданість ідеалам компанії та розуміння вимог

та стратегії керівництва санаторно-курортного підприємства, створення процедур управління, що повністю спрямовані на задоволення потреб клієнта в санаторно-курортному підприємстві, широке залучення працівників в прийняття рішень та їх формалізована участь в управлінні санаторно-курортним підприємством. Експерти оцінили чинники, що гальмують розвиток санаторно-курортних підприємств в Україні». Серед них такі як: недостатній обсяг іноземних та вітчизняних інвестицій, недостатній розвиток законодавчої та нормативної бази з питань управління санаторно-курортними підприємствами, відсутність або недостатність програм, що стимулюють розвиток лікувально-оздоровчого туризму в Україні.

Експерти визначили окремі найбільш важливі на їхню думку напрями розвитку діяльності санаторно-курортних підприємств в наступних аспектах:

до найбільш вагомих напрямів запровадження інновацій та інформатизації експерти віднесли такі як інвестиції в цифровий маркетинг санаторно-курортними підприємствами, використання інноваційних технологій в медичних процедурах санаторно-курортними підприємствами, розширення використання можливостей інформаційних технологій у взаємодії із гостями після перебування у санаторно-курортному закладі;

до головних чинників впровадження інновацій та інформатизації експерти визначили наступне: створення санаторно-курортними підприємствами програм реабілітації для учасників бойових дій, створення умов для підвищення кваліфікації медичного персоналу за специфікою роботи з наслідками поранень, створення безбар'єрного простору на території санаторно-курортних закладів;

серед основних напрямів вдосконалення логістики та автотранспортних послуг в санаторіях України експерти визначили наступні: вдосконалення розкладу руху потягів дальнього сполучення та збільшення їх кількості, облаштування вагонів у потягах для пересування людей з обмеженими

можливостями, надання санаторно-курортними підприємствами автотранспортних послуг власними транспортними засобами;

найбільш ефективні сфери співпраці санаторно-курортних підприємств України з волонтерськими організаціями за думкою експертів наступні: співпраця в сфері медичного волонтерства, що надає можливість забезпечення ліками та медичним обладнанням, співпраця з волонтерськими організаціями в сфері матеріально-технічного забезпечення поточних потреб санаторно-курортно-підприємства, співпраця в сфері медичного волонтерства на основі допомоги роботою медичного персоналу на добровільних засадах;

експерти вважають, що найбільш ефективні шляхи подолання проблем розвитку матеріально-технічної бази та фінансово-економічного забезпечення діяльності санаторно-курортних підприємств України наступні: забезпечення заповнення санаторно-курортного підприємства рекреантами на довоєнному рівні, стабілізація процесу зростання вартості комунальних послуг для санаторно-курортних підприємств, підтримка рівня конкурентоспроможності санаторно-курортних підприємств за рахунок раціональної інвестиційної політики.

Існує багато прогнозів і тенденцій на 2024 рік, і очікується, що штучний інтелект і стійкість економіки стануть ключовими рушійними силами зростання в усіх галузях. ШІ має потенціал для підвищення ефективності курортних готелів багатьма способами. Однак, для ефективної роботи ШІ потрібні високоякісні дані, які наразі недоступні в більшості готелів. Очікується, що туристичні онлайн-агентства (ОТА) візьмуть на себе провідну роль у застосуванні штучного інтелекту, що зробить готелі ще більш залежними від сторонніх каналів отримання прибутку. У результаті готелі, яким не вдасться покращити якість своїх даних, можуть відстати в гонці за впровадження ШІ.

ВИСНОВКИ

1. Застосування традиційної організаційної структури може забезпечити ефективне виконання операцій. Ця система цінує повноваження зверху вниз, а також визначені ролі та обов'язки для кожного працівника. Однак деякі підприємства сьогодні використовують більш сучасні організаційні структури, які зменшують централізовані повноваження та забезпечують більшу гнучкість функцій співробітників.

2. Починаючи або розширюючи бізнес сфери послуг, власники та менеджери повинні інвестувати багато часу у вибір місця, визначення його розміру та планування та прогнозування попиту. Невдале розташування або погано спроектований заклад можуть коштувати клієнтів, а неточні оцінки попиту на продукти можуть призвести до поганого обслуговування, надмірних витрат або до цих двох факторів одночасно.

Незважаючи на нинішню конкурентоспроможність бізнес-клімату, кожна організація прагне вижити, бути успішною, розширюватися та рости. Для цього система управління повинна забезпечити якість послуг. Загальне управління якістю – це техніка управління для підвищення ефективності, прибутку, частки ринку, згуртованості, гнучкості та конкурентоспроможності фірми в цілому. Але для цього вам потрібно ретельно спланувати та якісно керувати їхніми продуктами та послугами.

3. Менеджери санаторно-курортного підприємства можуть підвищити ефективність перебування в санаторії, організувавши міждисциплінарну співпрацю. Така співпраця може базуватися на ланцюжку співпраці: домашній лікар-курортолог-кардіолог-ортопед-психолог-психіатр. Така співпраця може забезпечити реалізацію добре структурованих загальних результатів та ефектів, які також мають тривати після того, як пацієнт закінчить санаторно-курортного лікування. В той же час така співпраця повинна принести

результати в еволюційному контексті щодо вдосконалення методів лікування у майбутньому поза межами санаторно-курортного закладу.

Лікування, що проводиться в бальнеологічному санаторії, може продовжуватися потім у лікарні. Це означає, що міждисциплінарні та міжпрофесійні ресурси повинні знайти своє місце в моделі доповнення та спадковості не тільки методів лікування, але й форм лікування. Лікування, відновлення та реабілітація є пріоритетним чинником для переконання рекреанта щодо продовження необхідного йому лікування поза межами санаторію і надання йому можливості правильно оцінити стан свого здоров'я.

4. Процеси управління в санаторно-курортному підприємстві пропонують погляд «зовні всередину», зосереджуючись на подорожі гостя, а не на внутрішній організаційній структурі. Враховуючи точку зору гостей і розуміючи їхні потреби та очікування на кожному етапі організації процесу відпочинку та лікування, санаторно-курортні підприємства можуть розробляти та керувати процесами, які забезпечують власний досвід і якісні результати. Розвиток санаторно-курортних закладів напряму пов'язаний з ефективністю управління цими закладами. Менеджмент сучасного санаторно-курортного підприємства повинен забезпечувати високу якість надання послуг та позитивні фінансові результати. Сучасним викликом системи менеджменту санаторно-курортних закладів є військові дії, що відбуваються в Україні.

5. Зміни до лікувальної та діагностичної складової санаторно-курортного продукту мають бути підготовленими і внесеними у конкретні проміжки часу. Якщо на це знадобиться багато часу, то наслідки є малопередбачуваними: аналогічні процедури можуть освоїти конкуренти, попит на санаторно-курортний продукт може зменшитися тощо. У необхідності вирішення зазначеної дилеми міститься головна складність управлінських змін у діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу.

6. У зв'язку з військовою агресією російської федерації проти нашої держави збільшилась кількість осіб, які отримали поранення, контузію, ампутацію, каліцтво або захворювання, через які потребують лікування та реабілітації. Це люди, які отримали поранення під час служби в Збройних Силах України, інших військових формуваннях чи територіальній обороні, під час виконання робіт або іншої діяльності, спрямованої на захист нашої держави, або навіть просто через те, що жили в містах, які ворог бомбардував, обстрілював, у яких безпосередньо не відбуваються військові дії. В цьому сенсі підвищується значення санаторно-курортних підприємств як центрів реабілітації.

7. До найбільш важливих проблем реалізації системи менеджменту на підприємстві експерти віднесли такі як: необхідність створення економічних умов для залучення висококваліфікованих кадрів для роботи в санаторно-курортних підприємствах України, створення державою умов для реалізації громадянами наявних пільг для відпочинку та лікування в санаторно-курортних підприємствах, отримання самостійності у вирішенні господарчих та фінансових питань посадовими особами санаторно-курортних підприємств. Щодо основних завдань вдосконалення системи менеджменту санаторно-курортних підприємств, то серед них головними є такі як: налаштованість системи менеджменту на оптимізації резервів санаторно-курортного підприємства, система менеджменту повинна спрощувати адміністрування управлінських процесів в санаторно-курортному підприємстві, система менеджменту повинна бути спрямована на забезпечення стабільності санаторно-курортного закладу та зменшення сезонних коливань діяльності. Серед основних чинників створення системи управління якістю менеджменту респонденти визначили такі як відданість ідеалам компанії та розуміння вимог та стратегії керівництва санаторно-курортного підприємства, створення процедур управління, що повністю спрямовані на задоволення потреб клієнта в санаторно-курортному підприємстві, широке залучення працівників в

прийняття рішень та їх формалізована участь в управлінні санаторно-курортним підприємством. Експерти оцінили чинники, що гальмують розвиток санаторно-курортних підприємств в Україні». Серед них такі як: недостатній обсяг іноземних та вітчизняних інвестицій, недостатній розвиток законодавчої та нормативної бази з питань управління санаторно-курортними підприємствами, відсутність або недостатність програм, що стимулюють розвиток лікувально-оздоровчого туризму в Україні.

8. Експерти визначили окремі найбільш важливі на їхню думку напрями розвитку діяльності санаторно-курортних підприємств в наступних аспектах:

до найбільш вагомих напрямів запровадження інновацій та інформатизації експерти віднесли такі як інвестиції в цифровий маркетинг санаторно-курортними підприємствами, використання інноваційних технологій в медичних процедурах санаторно-курортними підприємствами, розширення використання можливостей інформаційних технологій у взаємодії із гостями після перебування у санаторно-курортному закладі;

до головних чинників впровадження інновацій та інформатизації експерти визначили наступне: створення санаторно-курортними підприємствами програм реабілітації для учасників бойових дій, створення умов для підвищення кваліфікації медичного персоналу за специфікою роботи з наслідками поранень, створення безбар'єрного простору на території санаторно-курортних закладів;

серед основних напрямів вдосконалення логістики та автотранспортних послуг в санаторіях України експерти визначили наступні: вдосконалення розкладу руху потягів дальнього сполучення та збільшення їх кількості, облаштування вагонів у потягах для пересування людей з обмеженими можливостями, надання санаторно-курортними підприємствами автотранспортних послуг власними транспортними засобами;

найбільш ефективні сфери співпраці санаторно-курортних підприємств України з волонтерськими організаціями за думкою експертів наступні:

співпраця в сфері медичного волонтерства, що надає можливість забезпечення ліками та медичним обладнанням, співпраця з волонтерськими організаціями в сфері матеріально-технічного забезпечення поточних потреб санаторно-курортно-підприємства, співпраця в сфері медичного волонтерства на основі допомоги роботою медичного персоналу на добровільних засадах;

експерти вважають, що найбільш ефективні шляхи подолання проблем розвитку матеріально-технічної бази та фінансово-економічного забезпечення діяльності санаторно-курортних підприємств України наступні: забезпечення заповнення санаторно-курортного підприємства рекреантами на довоєнному рівні, стабілізація процесу зростання вартості комунальних послуг для санаторно-курортних підприємств, підтримка рівня конкурентоспроможності санаторно-курортних підприємств за рахунок раціональної інвестиційної політики.

9. Існує багато прогнозів і тенденцій на 2024 рік, і очікується, що штучний інтелект і стійкість економіки стануть ключовими рушійними силами зростання в усіх галузях. ШІ має потенціал для підвищення ефективності курортних готелів багатьма способами. Однак, для ефективної роботи ШІ потрібні високоякісні дані, які наразі недоступні в більшості готелів. Очікується, що туристичні онлайн-агентства (OTA) візьмуть на себе провідну роль у застосуванні штучного інтелекту, що зробить готелі ще більш залежними від сторонніх каналів отримання прибутку. У результаті готелі, яким не вдасться покращити якість своїх даних, можуть відстати в гонці за впровадження ШІ. У 1990-х роках готелям знадобилося багато часу, щоб запровадити Інтернет, і їм також може знадобитися кілька років, щоб запровадити ШІ.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>. (дата звернення 12.06.2023 р.).
2. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>. (дата звернення 12.06.2023 р.).
3. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12#Text>. (дата звернення 12.06.2023 р.).
4. Закон України «Про курорти». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text>. (дата звернення 12.06.2023 р.).
5. Закон України «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2206-19#Text>. (дата звернення 12.06.2023 р.).
6. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>. (дата звернення 12.06.2023 р.).
7. Розпорядження КМ України. URL: «Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми "Здоров'я 2020: український вимір». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1164-2011-%D1%80#Text>. (дата звернення 12.06.2023 р.).
8. Наказ МОЗ України «Про затвердження нормативних документів щодо застосування телемедицини у сфері охорони здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1400-15#Text>. (дата звернення 12.06.2023 р.).

9. Методичні Рекомендації з питань перетворення закладів охорони здоров'я з бюджетних установ у комунальні некомерційні підприємства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/n0001282-17#Text>. (дата звернення 12.06.2023 р.).
10. Безтелесна Л. І. Соціальний концепт суспільних та економічних процесів національного розвитку : монографія / Л. І. Безтелесна, І. Л. Сазонець ; за наук. ред. Л. І. Безтелесної. Рівне : Волинські обереги. 2015. 184 с.
11. Безтелесна Л. І., Пивоварчук Л. В. Інституційне забезпечення реалізації соціальних гарантій держави : монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2017. 196 с.
12. Вівсянник О. М. Значення та функції міжнародних організацій в інституційній системі державного регулювання охорони здоров'я. Рівне. Волин. обереги, 2021. 212 с.
13. Джинджоян В. В., Саленко А. С., Сазонець І. Л. Соціальні детермінанти розвитку сфери послуг в концепції формування постіндустріального суспільства : монографія. Рівне. Волин. обереги, 2021. 208 с.
14. Ефективне управління розвитком індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі : колективна монографія / За загальною редакцією доктора економічних наук, доцента В. В. Джинджояна. Дніпро : ЛПРА, 2022. 246 с.
15. Зима І. Я., Обуховська Л. І. Механізми забезпечення діяльності комунальних підприємств – закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації. Рівне. Волинські обереги, 2020. 168 с.
16. Інституційна трансформація державного управління охороною здоров'я: Україна та іноземний досвід : колективна монографія / І. Л. Сазонець, В. І. Саричев [та ін.] ; за наук. ред. д. е. н., проф. І. Л. Сазонця. Рівне : Волин. обереги, 2019. 396 с.

17. Сазонець І. Л., Зима І. Я. Соціальні інститути в трансформації державної системи управління охороною здоров'я : монографія. Рівне : Волин. обереги, 2018. 168 с.
18. Баб'як О. В. Основні принципи медико-соціальної реабілітації при різних захворюваннях. Навчально-методичний посібник. Рівне. РДБМК, 2018. 123 с.
19. Сазонець О. М., Сазонець І. Л. Міжнародний бізнес і логістика. Понятійно-термінологічний словник. Київ. Центр учбової літератури. 2021. 288 с.
20. Баб'як О. В. Державне управління профілактикою та реабілітацією в умовах трансформації діяльності санаторно-курортних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022 р. №2 (76). С. 25 -29.
21. Бурачик А. І. Кадрове забезпечення системи охорони здоров'я в регіонах та сприйняття населенням медичної реформи (на прикладі Рівненської області). *Стратегія і тактика державного управління : зб. наук. праць*. Рівне : НУВГП. 2019. Вип. 1-2. С. 14-19.
22. Бурачик А. І., Ільченко А. О. Вдосконалення системи державного регулювання медичної допомоги учасникам бойових дій в контексті військово-медичної доктрини України. *Стратегія і тактика державного управління : зб. наук. праць*. Рівне, 2018. Вип. 1-2. С. 79-84.
23. Вівсянник О. М. Аналіз співпраці органів державного управління з міжнародними медичними організаціями за їхніми функціональними напрямками. *Право та державне управління*. 2020. № 1. Т.2. С. 92–97.
24. Вівсянник О. М. Детермінанти інституційної системи прийняття рішень в сфері протидії пандемії COVID-19 в Україні. *Право та державне управління*. 2022. № 2. С. 32 - 36.

25. Вівсянник О. М. Міжнародні організації в інституційному механізмі державного управління системою охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 21–24.
26. Вівсянник О. М. Порівняльний аналіз ефективності систем охорони здоров'я в країнах ОЕСР та ЄС. *Středoevropský věstník pro vědu a výzkum*. 2020. № 1(36). С. 12–15.
27. Джинджоян В. В. Реалізація туристичних програм у сфері освіти, медицини, природоохорони. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 50–53.
28. Мамонтова Н. А., Сазонець І. Л., Тімченко О. О. Економічний стан туристичного бізнесу України в умовах пандемії COVID-19. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» серія Економіка*. 2022 р. № 24(52). С. 48 -52.
29. Поляков М. В., Ханіна О. І., Сазонець І. Л. Державна підтримка пріоритетних сфер науково-технологічного розвитку: космічна галузь, ІТ-сфера та медицина. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2371> (дата звернення: 18.08.2022).
30. Поляков М. В., Ханіна О. І., Сазонець І. Л. Державне регулювання економіки знань на основі онлайн технологій в умовах пандемії COVID-19. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 29–36.
31. Сазонець І. Л., Джинджоян В. В. Соціальний потенціал та перспективи функціонування санаторно-курортних підприємств. *Вісник НУВГП. Економічні науки : зб. наук. пр.* Рівне : НУВГП, 2020. Вип. 1(89). С. 188–209.
32. Сазонець О. М., Альшаафі Мохамед Алі. Іноземний досвід управління медичними закладами в інформаційно-комунікативному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 18. С. 19–23.
33. Сазонець О. М., Вацішин А.О. Використання об'єктів критичної інфраструктури для забезпечення продовольчої безпеки та санітарних норм.

Стратегія і тактика державного управління : зб. наук. праць. Рівне : НУВГП, 2020. №1-2. С. 115-128.

34. Сазонець О. М., Никончук В. М. Методологія дослідження процесів інтелектуалізації в сучасній економіці. *Вісник НУВГП. Економічні науки : зб. наук. праць.* Рівне : НУВГП, 2020. Вип. 2(90). С. 198-210.

35. Фесянов П. О. Іноземний досвід контролю екологічної безпеки в контексті наслідків аварії на ЧАЕС. *Стратегія і тактика державного управління : зб. наук. праць.* Рівне : НУВГП, 2020. №1-2. С. 66-75.

36. Фесянов П. О. Державне регулювання радіаційною безпекою в Україні: заходи щодо його вдосконалення. *Стратегія і тактика державного управління : зб. наук. праць.* Рівне : НУВГП, 2019. Вип. 3-4. С. 79-86.

37. Ханіна О. І. Державне управління кадровим розвитком медичної сфери в контексті впровадження «Концепції розвитку електронної охорони здоров'я». *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 12. – URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2501> (дата звернення: 18.08.2022).

38. Ханіна О. І. Наслідки пандемії COVID-19 та заходи державного антикризового регулювання. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 22. С. 21–24.

39. Ханіна О. І. Напрями вдосконалення системи державного управління кадровим розвитком системи охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 24. С. 32–40.

40. Баб'як О. В. Державне управління профілактикою та реабілітацією в умовах трансформації діяльності санаторно-курортних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2022 р. № 2 (76). С. 25 -29. (0,7 д.а.).

41. Баб'як О. В. Формування імперативів державного управління профілактикою та реабілітацією. *Право та державне управління.* 2022 р. № 2. С. 18 – 22. (0,7 д.а.).

42. Баб'як О. В. Державне управління процесами профілактики та реабілітації в період воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023 р. № 11. С. 148 – 156. (0,7 д.а.).
43. Баб'як О. В. Медико-профілактична стратегія держави у подоланні пандемії COVID-19 та її наслідків. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 205– 209.
44. Баб'як О. В. Запровадження державою реабілітаційних та профілактичних заходів під час пандемії: ретроспективний огляд. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 137–143.
45. Баб'як О. В. Дослідження концептуальних основ державного управління профілактикою та реабілітацією в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 18. С. 137–143.
46. Баб'як О. В. Визначення проблем та заходів державного управління розвитком профілактики та реабілітації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1974/1995> (21.07.2023).
47. Баб'як О. В. Здоров'язберезувальні функції міжнародних організацій та їх вплив на політику урядів в сфері профілактики та реабілітації. *Управління розвитком туризму та гостинності на основі співпраці з міжнародними організаціями* / за ред. І. Л. Сазонця. Дніпро, 2023. 133. 157 с.
48. Сазонець І. Л. Концептуальні основи державного регулювання розвитку рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 5–8.
49. Сазонець І. Л. Оціночні параметри якості рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 15–18.
50. Баб'як О. В., Сазонець І. Л. Гуманістичні, соціальні та економічні напрями співпраці міжнародних організацій з органами державної влади в сфері профілактики та реабілітації. *Актуальні проблеми психології в умовах*

політичної та економічної нестабільності : матеріали. Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро. 21 груд. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 75 – 77.

51. Баб'як О. В. Місце санаторно-курортних підприємств в інноваційній системі державного управління охороною здоров'я. *Теоретико-прикладні аспекти розвитку туризму та гостинності в умовах міжнародної економічної інтеграції* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Дніпро. 27 трав. 2022 р. Дніпро. 2022. С. 100 - 102.

52. Баб'як О. В. Диверсифікація діяльності санаторно-курортних підприємств у системі профілактики та реабілітації. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*: тези виступів III Міжнар. наук. - практ. конф. м. Житомир. 3 – 4 листоп. 2022 р. Житомир, 2022. С. 231 - 232.

53. Баб'як О. В. Державне регулювання лікувально-оздоровчого туризму в Україні. *Теоретико-прикладні аспекти розвитку туризму та гостинності в умовах міжнародної економічної інтеграції* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро, 16 трав. 2023 р. Дніпро. 2023. С. 181 - 183.

54. Власенко І. В. Іващенко Г. В., Сокол Т. Г. Курортна справа і медичний туризм : навч. посіб. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2017. 374 с.

55. Заваріка Г. М. Курортна справа : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Київ : ЦУЛ., 2015. 263 с.

56. Стафійчук В. І. Рекреологія : навчальний посібник. К. : Альтпрес, 2006. 264 с.

57. Туристична курортологія: конспект лекцій / укл. І. Д. Бойко. Чернівці : Рута, 2007. 116 с.

58. Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія. К. : Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.

59. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навчальний посібник. К. : Атіка, 2006. 264 с.

60. Антоненко І., Мельник І. Круїзний туризм в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Економіст*, 2016. № 3. С. 3-8

61. Божук Т. І. Застосування інформаційних технологій в релігійному туризмі. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 326-333.
62. Бурдейна А. В. Поїздки за кордон : працевлаштування, туризм, візові документи : навч. посібник. К. : Фурса, 2008. 72 с.
63. Власенко І. В. Інклюзивний туризм: досвід Європи, проблеми та перспективи України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 2. С. 220-230.
64. Войтович І., Войтович В., Мацкевич Н. Рекреаційний туризм у процесі підготовки майбутніх фахівців галузі фізичної культури та здоров'я (пішохідний туризм) // Фіз. виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. 2018. № 3. С. 3-14.
65. Гищук Р. М., Пилипець О. В. Напрями розвитку рекреаційної терапії для реабілітації населення після військових конфліктів. Матер. Міжнародної наукової конференції «Європейський вибір економічного поступу регіону», (26-27 травня 2016 р., м. Чернівці). Чернівці, 2016. С. 67-69.
66. Гищук Р. М., Пилипець О. В. Напрями розвитку активної рекреації з реабілітації військових та цивільного населення після збройних конфліктів. *Українська географія : сучасні виклики*. Зб. наук. праць у 3-х т. (м. Вінниця, 17-19 травня, 2016). К.: Прінт-Сервіс, 2016. Т III. С. 35-37.
67. Гищук Р. М., Пилипець О. В. Оцінка можливостей реалізації рекреаційної терапії та активної рекреації в Чернівецькій області. *Proceedings of the 3 International Scientific and practical conference «Modern scientific achievements and their practical application»*. Dubai, UAE, 2016. С. 56-61.
68. Гищук Р. До питання розвитку рекреаційно-оздоровчого кластеру для лікування посттравматичного стресового розладу. *Науковий вісник ЧНУ ім. Ю. Федьковича: Географія*, 2017. Вип. 785: Географія. С. 54-59.
69. Мазур Ф. Ф. Соціально-економічні умови розвитку рекреаційної індустрії (на прикладі Карпатського регіону). URL : http://tourlib.net/books_ukr/mazur.htm (дата звернення 12.12.2023 р.).

70. Матвієнко Н. М. Матвієнко В. М., Ігнатенко А. В. Бальнеологічні курорти Угорщини на світовому туристичному ринку. Географія та туризм. 2012. Вип. 18. С. 91-98. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2012_18_17 (дата звернення 12.12.2023 р.).
71. Роберт Крісті Мілл. Гірські курорти. URL : http://tourlib.net/books_ukr/resort.htm (дата звернення 12.12.2023 р.).
72. Соколова О. М. Санаторно-курортне лікування — важлива складова реабілітації українських військовослужбовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 23. С. 149-152.