

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНИЙ ЦЕНТР ЗАОЧНО-ДИСТАНЦІЙНОЇ ОСВІТИ
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістра

Освітній рівень

на тему: «Формування стратегії розвитку медичної організації (на прикладі ТОВ
«Санаторій «Поділля», м. Хмільник)»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування
Шифр і назва спеціальності

ДРБА. 013357.00.00.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу група МО(в,мб)з –2 _____ А.В. Сивак
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник
канд.економ.наук, доц. _____ Т. В. Назарчук
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтролер
_____ О.М.Косіюк
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри
канд.економ.наук, проф. _____ Н. М. Тюріна
Підпис, дата Ініціали, прізвище

_____ 202__ р.

Хмельницький, 2020

Хмельницький національний університет

Факультет НЦЗДО

Кафедра Економіки, менеджменту та адміністрування

Освітній рівень магістр

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Бізнес-адміністрування»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 202 _____ р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Сивак Антон Володимирович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Формування стратегії розвитку медичної організації (на прикладі ТОВ «Санаторій «Поділля», м. Хмельник)-----

керівник роботи Назарчук Т.В., к.е.н., доц.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01.09.2020р. №118 додаток 14-д

2. Строк подання студентом роботи на кафедру грудень 2020 року

3. Вихідні дані до роботи Закони України, нормативні акти щодо регулювання діяльності закладів охорони здоров'я, наукові статті, монографії, підручники, навчальні посібники, ресурси мережі Інтернет з питань стратегічного управління розвитком медичних закладів

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи стратегічного управління медичним закладом 2. Аналіз тенденцій розвитку підприємств санаторно-курортної галузі та діяльності ТОВ «Санаторій «ПОДІЛЛЯ» 3. Формування стратегії розвитку підприємства ТОВ «Санаторій «ПОДІЛЛЯ»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця – Підходи науковців до визначення поняття "стратегія"; Таблиця – Підходи до визначення поняття "стратегія розвитку"; Рисунок - Структура стратегічного управління; Таблиця – Підходи до процесу формування стратегії розвитку; Таблиця - Розподіл стратегічного простору санаторно-курортного підприємства на бізнес-області; Таблиця – Основні показники діяльності ТОВ «Санаторій «Поділля»; Рисунок – Динаміка кількості санаторно-курортних та

оздоровчих закладів Вінницької області з 1995 по 2017 рр.; Рисунок –ТОВ Санаторій «Поділля» в організаційній структурі управління СКК Вінницького регіону; Таблиця - Рейтинг санаторіїв Хмільника на сайті «НафтусяТур»; Рисунок – Порівняння санаторіїв лідерів та аутсайдера; Рисунок – Формування системи стратегічного управління ТОВ «Санаторій «Поділля»; Таблиця - Функціональні цілі ТОВ "Санаторій" Поділля"; Таблиця - Форма анкети для оцінки за методикою Mystery Shopping; Рисунок– Форми організації дозвілля в ТОВ «Санаторій «Поділля»; Схема забезпечення якості обслуговування клієнтів ТОВ «Санаторій «Поділля»-----

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Теоретичний	Назарчук Т.В.		
Аналітичний	Назарчук Т.В.		
Проектний	Назарчук Т.В.		

7. Дата видачі завдання 05.09.2020

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Отримання завдання на дипломну роботу	Вересень 2020	
2.	Підбір та опрацювання наукової літератури, аналіз звітності підприємства	Вересень 2020	
3.	Підготовка плану виконання дипломної роботи	Вересень 2020	
4.	Підготовка теоретичного розділу дипломної роботи	Жовтень 2020	
5.	Підготовка аналітичного розділу дипломної роботи	Листопад 2020	
6.	Підготовка проектного розділу дипломної роботи	Листопад 2020	
7.	Підготовка вступу, висновків	Грудень 2020	
8.	Проходження нормоконтролю	Грудень 2020	
9.	Попередній захист дипломної роботи	Грудень 2020	
10.	Виправлення зауважень	Грудень 2020	
11.	Захист дипломної роботи	Грудень 2020	

Студент

_____ Підпис

_____ Ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ Підпис

_____ Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Сивак А. В. Формування стратегії розвитку медичної організації (на прикладі ТОВ «Санаторій «Поділля», м. Хмільник). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри ЕМА Назарчук Т. В. Дипломна робота магістра: 106 с., 21 рисунок, 26 таблиць, 51 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, САНАТОРНО-КУРОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

Досліджено теоретико-методичні основи стратегічного управління медичним закладом. Проаналізовано основного понятійного апарату стратегічного управління. Розглянуто сутність та основні етапи стратегічного управління підприємством. Зосереджено увагу на особливостях стратегічного управління підприємствами санаторно-курортної сфери.

Здійснено аналіз тенденцій розвитку підприємств санаторно-курортної галузі та діяльності ТОВ «Санаторій «ПОДІЛЛЯ». Здійснено аналіз показників основних техніко-економічних показників діяльності підприємства. Проаналізовано фінансовий стан ТОВ «Санаторій «Поділля». Визначено конкурентну позицію підприємства на регіональному рівні

Розроблено заходи по формуванню стратегії розвитку ТОВ «Санаторій «ПОДІЛЛЯ». Запропоновано стратегічні напрямки розвитку підприємства. Розроблено заходи по реалізації обраних стратегічних альтернатив стратегії розвитку ТОВ «Санаторій «ПОДІЛЛЯ».

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ	7
1.1 Аналіз основного понятійного апарату стратегічного управління.....	7
1.2 Сутність та основні етапи стратегічного управління підприємством	15
1.3 Особливості стратегічного управління підприємствами санаторно-курортної сфери.....	20
Висновки до першого розділу.....	27
2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ ГАЛУЗІ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНАТОРІЙ «ПОДІЛЛЯ»	29
2.1 Аналіз тенденцій та формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств санаторно-курортної галузі.....	29
2.2 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Санаторій «Поділля»	34
2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства.....	38
2.4 Аналіз фінансового стану ТОВ «Санаторій «Поділля».....	44
2.5 Аналіз конкурентної позиції підприємства на регіональному рівні..	50
2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства.....	60
Висновки до другого розділу.....	63
3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САНАТОРІЙ «ПОДІЛЛЯ».....	64
3.1 Вибір і обґрунтування стратегічних напрямків розвитку підприємства	64
3.2 Впровадження інноваційних форматів відпочинку	71
3.3 Рекомендації щодо використання технології «Mystery Shopping» для оцінювання якості сервісу в конкурентному середовищі ТОВ «Санаторій «Поділля».....	77
3.4 Обґрунтування застосування інструментів фінансового менеджменту для пошуку резервів збільшення прибутку ТОВ «Санаторій «Поділля».....	88
ВИСНОВКИ	97
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	101
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Санаторно-курортний комплекс територіальної суспільної системи є самостійною підсистемою міжгалузевого рекреаційного комплексу. Звужуючи цільовий сегмент до туристів, цей комплекс розглядається як підсистема туристично рекреаційного комплексу та міжгалузеве об'єднання підприємств, установ, у рамках якого виникають економічні та соціальні відносини з виробництва, реалізації та надання відпочивальникам послуг [1, с. 48].

Провідну позицію у санаторно-курортному комплексі посідають суб'єкти господарювання, які продукують послуги, спрямовані на запобігання втратам рекреаційної складової людського капіталу.

Перехід до ринкових відносин підвищив зацікавленість власників санаторно-курортних закладів в ефективності їх роботи та забезпеченості конкурентоздатності наданих ними послуг.

Пандемія COVID-19 вплинула на всі без винятку галузі світової економіки. Під час вимушеної зупинки бізнесу колосальних збитків зазнала і курортно-рекреаційна індустрія, сфера туризму, ресторанного і готельного бізнесу.

Стратегічний менеджмент є надзвичайно важливим для підприємств, що стикаються з труднощами в здійсненні принципово нових стратегій свого розвитку. В умовах жорсткої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації підприємства повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведінки, що дозволяла б устигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування менеджментом підприємства його стратегії.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, також, як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожне підприємство санаторно-курортного комплексу унікальне у своєму роді, тому і процес вироблення

стратегії для кожного з них унікальний, тому що він залежить від позиції на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик вироблених ним послуг, що надаються, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох факторів. Тому актуальним є впровадження сучасних ефективних стратегій, які ґрунтуються на інноваційних засадах управління санаторно-курортною справою. Усе це характеризує особливу актуальність і практичну значимість обраної теми дипломної роботи.

Актуальність теми зумовлена тим, що подальший розвиток національної економіки потребує нових підходів в управлінні підприємствами. Значна роль при цьому належить стратегічному аспекту управління підприємством, а саме: формуванню і реалізації стратегії на підприємстві як інструменту забезпечення ефективної діяльності не тільки на поточний момент, але і на довгострокову перспективу.

Світова практика демонструє суттєві переваги щодо якості медичних послуг у сфері приватної медицини. В Україні лише починає формуватися правове й економічне поле для участі приватної медицини в розвитку охорони здоров'я. Стратегія дає можливість підприємству вирішувати в комплексі низку проблем, пов'язаних з: цілеспрямованою переорієнтацією на продукування нових послуг; впровадженням та використанням найефективніших медичних технологій; формуванням стратегічного потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей; перебудовою виробничої та організаційно-економічної структури; розвитком спеціалізації і кооперації; диверсифікацією діяльності; розвитком маркетингу; удосконаленням організаційної структури управління тощо, тобто з чинниками, які визначатимуть діяльність та сприятимуть позитивному розвитку підприємства в досить тривалому періоді.

Стратегія як інтегральний системний підхід до організації діяльності підприємства дозволяє: визначити і порівнювати цілі розвитку підприємства; формувати лінію поведінки відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей і загроз для розвитку підприємства в контексті досягнення його цілей;

організувати і стимулювати діяльність підприємства щодо досягнення його цілей.

Мета роботи – розробка стратегії розвитку медичного підприємства, організація і стимулювання діяльності підприємства щодо досягнення довгострокових цілей.

Для досягнення цієї мети в роботі сформульовано та вирішено такі основні завдання:

- систематизація та узагальнення теоретико-методологічних аспектів стратегічного управління медичних організацій;
- аналіз тенденцій та формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств санаторно-курортної галузі;
- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- аналіз конкурентної позиції підприємства на регіональному рівні;
- розробка теоретичних, організаційних та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ТОВ «Санаторій «Поділля».

Об'єкт дослідження – процес формування стратегії розвитку діяльності на підприємстві.

В межах об'єкту визначено предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та практичних інструментів формування стратегії розвитку діяльності підприємства ТОВ «Санаторій «Поділля»..

Методи дослідження: історичний, медико-соціологічний, системного аналізу, фінансовий аналіз, метод експертних оцінок та ін. методи.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел: 106 с., 21 рисунок, 26 таблиць, 51 джерел посилання.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ЗАКЛАДОМ

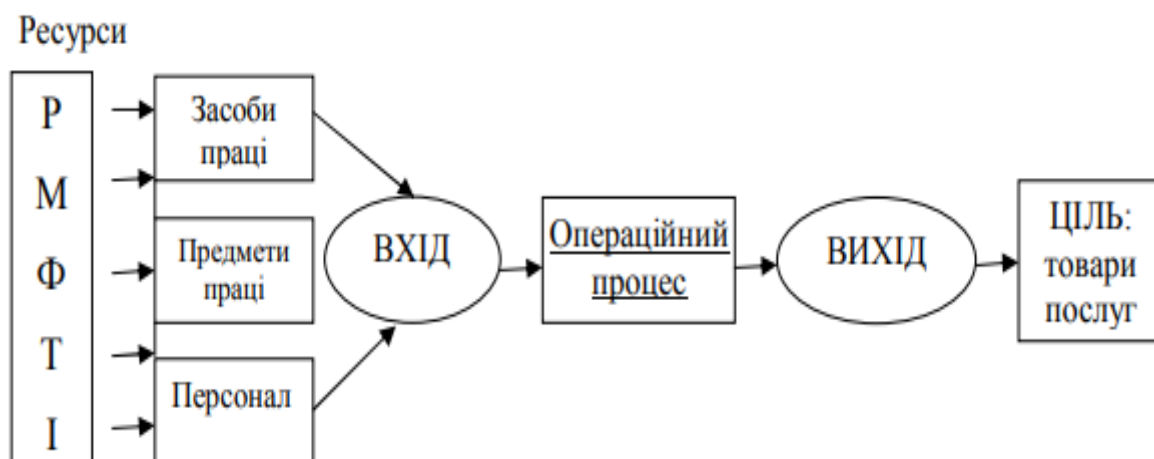
1.1 Аналіз основного понятійного апарату стратегічного управління

Стратегічне управління являє собою одну з підсистем менеджменту, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії організації.

Для визначення стратегічного аспекту в управлінні спочатку варто визначитися з його основним понятійним апаратом.

Будь-яка організація може бути представлена як відкрита система, вбудована в зовнішній світ. На вході організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, на виході вона віддає йому створений в організації продукт. Тому життєдіяльність організації складається з трьох основних процесів:

- одержання ресурсів із зовнішнього оточення;
- виготовлення продукту;
- передача продукту в зовнішнє середовище (рис. 1.1).



Ресурси: Р –трудові; М –матеріальні; Ф –фінансові;
Т –технологічні; І –інформаційні

Рисунок 1.1 - Процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію (життєдіяльність організації)

На вході зображені стрілками п'ять видів ресурсів, необхідних для функціонування будь-якого підприємства. Це:

Р – люди – трудові ресурси

М – матеріали – матеріальні ресурси

Ф – капітал – фінансові ресурси

Т – технологія – технологічні ресурси

І – інформація – інформаційний ресурс

Менеджменту належить ключова роль у підтримці балансу між цими процесами, а також у мобілізації ресурсів організації на їхнє здійснення. Саме для розв'язання цих завдань існує керування в організації, і саме це є основною роллю, яку відіграє керування в організації.

Організація розглядається як відкрита система.

Усі фактори, що визначають і дають їй розвиток, можна розділити на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – це ті фактори розвитку, корені яких «сидять» у зовнішньому середовищі організації. Внутрішні фактори – це ті, джерела яких знаходяться в самій організації.

У даному контексті щодо стратегічного аспекту можна відзначити наступне:

- по-перше, стратегічний аспект – пов'язаний із зовнішніми факторами розвитку організації;
- по-друге, стратегічність – на відміну від тактичних чи оперативних моментів, стосується довгострокових перспектив діяльності.

Отже, для конкретної організації співвідношення стратегічного і тактичного є відносні.

В ув'язуванні з адаптивністю й ефективністю стає майже очевидним, що стратегічний аспект — це ще й особливий аналіз зовнішнього середовища. А за аналізом із самої логіки керування впливають: спочатку підготовка проектів стратегічних рішень, потім прийняття стратегічних рішень, а потім їхня реалізація. Крім того додається контроль процесу і його результатів.

Таким чином, до додаткових моментів стратегічного аспекту в управлінні

можемо віднести: об'єктивну необхідність в особливому стратегічному аналізі як спеціалізованому аналізі змін зовнішнього середовища; а також впливає з такого аналізу особливий механізм прийняття і реалізації адекватних управлінських рішень.

Порівняння додаткових характеристик стратегічного аспекту керування організацією з оперативним керуванням наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Порівняння стратегічного й оперативного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їхньої реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених сторін
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд зовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Облік фактора часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Працівники - це ресурс організації, це виконавці окремих робіт і функцій	Працівники - це основа організації, її головна цінність і джерело благополуччя
Критерій ефективності керування	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни оточення

У процесі дослідження проблеми стратегічного управління насамперед слід усвідомити сутність категорії «стратегія», яку було запозичено з військового лексикону, спочатку загального, а згодом і стратегічного менеджменту. Класиком

військового визначення стратегії вважається китайський полководець СуньЦзи та австрійський військовий дослідник К. Клаузевіц, котрі пов'язували стратегію, як використання бойових дій для досягнення цілей війни. У сфері економіки, цей термін вперше був використаний А. Чендлером — молодшим у 1962 році, розглядав "стратегію" в аспекті визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптації курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [2, с.18]. У подальших теоретичних дослідженнях різних авторів щодо сутності та глибини поняття стратегії посідає значне місце. Але, не зважаючи на значні теоретичні розробки вчених в цій сфері виникає необхідність вивчення підходів до розуміння сутності поняття «стратегія» для подальшого використання їх на практиці.

Наведемо кілька інших підходів до поняття «стратегія» (табл.1.2).

Аналіз базових стратегій дозволяє зробити висновок про те, що спостерігаються термінологічні відмінності у визначенні стратегії і різні підходи до ознак класифікації стратегій, однак слід погодитися з Дж. Міддлтоном, який відзначає, що "визначення стратегії завжди пов'язані з вибором напрямку для розвитку діяльності організації і напрямом цього руху" [2, с. 5].

Все різноманіття визначення стратегій можна звести до трьох груп [15]:

- 1) стратегія як засіб досягнення цілей підприємства, план або модель його дій;
- 2) стратегія як набір правил прийняття рішень;
- 3) стратегія як програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, тобто програма взаємодії з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, реалізації інтересів власників, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Наше бачення сутності стратегії є: це інтегральна, диференціальна модель дій, якою організація керується в процесі діяльності, і що спрямована на досягнення довгострокових цілей в умовах обмеженості ресурсів і динамічно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до визначення поняття "стратегія"

Автор	Поняття стратегії
І. Ансофф [3]	Стратегією є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
М. Портер [4]	Стратегія являє собою створіння - за допомогою різноманітних дій - унікальної і цінної позиції
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [5]	Стратегія - це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг [6]	Стратегія компанії - це системний підхід до вирішення проблем її розвитку та функціонування, що забезпечує збалансованість діяльності компанії
О.С. Віханський [7]	Стратегія - це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей
А.Т. Зуб [8]	Стратегія - узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених довгострокових цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Л.Г. Зайцев, М.І. Соколова [9]	Стратегія - це комбінація із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації підприємства до нової ситуації, до нових можливостей отримання конкурентних переваг і новим загрозам ослаблення її конкурентних позицій
В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко [10]	Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою, з одного боку, поєднання ресурсів і навичок організації, а також можливостей і ризиків, що виходять з навколишнього середовища, а з іншого боку - середовища, що діє в сьогоденні і в майбутньому, за яких організація сподівається досягти своєї основної мети
А.І. Буравлев, Г.І. Гірчиця, В.Ю. Саламатов, І.А. Степанівська [11]	Стратегія - це напрям і спосіб дії керівництва компанії щодо досягнення поставлених цілей
Б.М. Мізюк [12]	Стратегія - це генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети
Н.К. Смирнова, А.В. Фоміна [13]	Стратегія - це модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найкращим способом виконати її місію і досягти стійких конкурентних переваг
Л.Г. Мельник [14]	Стратегія підприємства - довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту

Під розвитком ми розуміємо процес змін будь-якої системи у просторі і часі. Це спрямований процес кількісних і якісних змін у структурі матеріальних об'єктів. Розвиток для кожної системи унікальний, свій. Точно вказати напрям розвитку об'єктивно неможливо, але його можна «спровокувати» активаторами, які збільшують вірогідність позитивних змін в бажаному секторі, через реакцію резонансу (відгук внутрішньої структури на зовнішній подразник – активатор). Саме резонанс є початком усвідомлення своєї потреби, початком самоорганізації розвитку в цьому напрямі [16, с. 22].

Розвиток – є одним із фундаментальних філософських і наукових понять. У філософському енциклопедичному словнику поняття «розвиток» трактується, як необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Проте не всяка зміна є розвитком. Лише одночасна наявність усіх вище наведених властивостей (необоротність, спрямованість, закономірність) виділяє розвиток серед інших змін» [17, с. 555]. Виходячи з цього, можна зробити висновок що, розвиток – це зміна, але не кількісна, а якісна (на відміну від зростання, удосконалення тощо) і тільки позитивна. Система, що змінилася, має характеризуватися новими властивостями, які забезпечуватимуть ефективно виконання всіх функцій.

Результати аналізу існуючих дефініцій категорії «стратегія розвитку» наведено у таблиці 1.3. Представлені дані вказують на те, що частина науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». Хоча на нашу думку, ототожнювати ці поняття не є доцільним. Частіше стратегія – це спосіб реалізації своєї мети. а стратегія розвитку - обов'язково передбачає результат від дій, спрямованих на досягнення мети.

Наш підхід до визначення стратегії розвитку: це результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення поняття "стратегія розвитку"

Автор	Поняття стратегії розвитку
І. Ансофф [3]	У різних аспектах діяльності існуючих компаній притаманна невизначеність, а це означає, що в контексті зростання розумним було б рівномірно розподіляти ризик. В матриці «товар-ринок» виділяє 4 стратегії росту: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку товару, стратегія диверсифікації
П. Друкер [18, 19]	Виділяє чотири особливі підприємницькі стратегії: бліцкриг; «удар у спину»; стратегія екологічної ніші; модифікація продукту, ринку або галузі.
А.П. Наливайко [20]	Спеціалізація та диверсифікація є напрямком стратегічного розвитку підприємства
О. М. Тридід [21]	Будь-які трансформаційні процеси на підприємстві можуть бути розглянуті як процеси розвитку. У стратегічному аспекті до розвитку слід відносити: традиційні інноваційні процеси, поєднані в програми розвитку; зростання підприємства; реінжиніринг бізнес-процесів підприємства; процеси реструктуризації та приватизації підприємств; процеси кризового розвитку й антикризового управління розвитком підприємства
З.Е. Шершньова С.В. Оборська В.Ф. Оберемчук М.І. Головінов [22, 23]	Формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації. Стратегія - довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації
О.П.Градов [24]	Підприємство формує напрями своєї діяльності виходячи з положення, що стратегічний курс є продукт зовнішніх ринкових альтернатив (чи обмежень) і внутрішніх факторів
Л.Довгань [25]	Ототожнює зі стратегією розвитку. Довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей
В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко [10]	Виділяють стратегію розвитку серед інших функціональних стратегій та їх підвидів (стратегія нововведень, стратегія капіталовкладень, стратегія поглинання тощо) як окрему: „Стратегія розвитку. Підтримка високих темпів росту підприємства. Утворення дочірніх компаній”
І.А. Ігнат'єва [26]	Стратегія діяльності підприємства розглядається лише як стратегія розвитку, що дає дуже вузьке розуміння стратегій діяльності
Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова [27]	Стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в три нерівнозначні групи: 1. Стратегії зростання. 2. Стратегії стабільності. 3. Стратегії скорочення”. Наводять різновиди загальної (корпоративної) стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку.
В. С. Пономаренко [28]	Ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства. Під розвитком розуміють послідовну реалізацію різних інвестиційних та інноваційних проектів, заходів і процедур

Все розмаїття підходів до визначення поняття "розвиток підприємства" обумовлено, насамперед, різноманітністю методичних підходів до вибору інструментарію розрахунку показника ефективності. Загальна методологія розрахунку показника ефективності полягає у відношенні результату (ефекту) до витрат (ресурсів), які забезпечили його отримання [14, с. 246]:

Відповідно підвищення показника ефективності можливо за трьох умов:

- 1) максимізація результату при фіксованих витратах (ресурсах);
- 2) мінімізація витрат (ресурсів) при фіксованому;
- 3) оптимізація співвідношення витрат і результатів.

Оптимальний розвиток може відбуватися лише за умов, коли абсолютний приріст ефекту супроводжується абсолютним зниженням витрат на ресурси тобто підвищення рівня ефекту одночасно супроводжується зниженням рівня витрат на ресурси, саме така динаміка розвитку відповідає терміну "стійкий соціально-економічний розвиток" [29].

Досліджуючи поняття «розвиток підприємства», доцільно дати визначення поняттю «стратегічний розвиток підприємства», який можна розуміти як безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей [30].

1.2 Сутність та основні етапи стратегічного управління підприємством

Аналіз більшості наукових джерел дає змогу зрозуміти, що на сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до визначення поняття «стратегічне управління» та його сутності.

Низка авторів визначає стратегічне управління як діяльність або процес щодо економічно-ефективного досягнення перспективних цілей підприємства на основі отримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Існує безліч моделей процесу стратегічного управління, що різняться одна від одної кількістю і змістом послідовних кроків. Найбільш відомими є моделі І. Ансоффа, М. Мескона та А. Томпсона, проте всі моделі мають єдиний логічний ланцюжок, а відмінності не є принциповими.

У загальному вигляді технологія процесу стратегічного управління містить такі стадії [31]:

- визначення місії і короткострокових цілей підприємства (усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії організації, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей);
- стратегічний аналіз (використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища);
- вибір стратегії розвитку (полягає в підготовці переліку стратегій і у виборі кращої альтернативи для даної ситуації);
- реалізація стратегії (передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розробка проекту і плану, реструктуризація, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії);
- контроль та оцінка виконання положень стратегії (полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні коректив).

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти

взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають один з одного. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожного процесу один на одного (рис. 1.2).

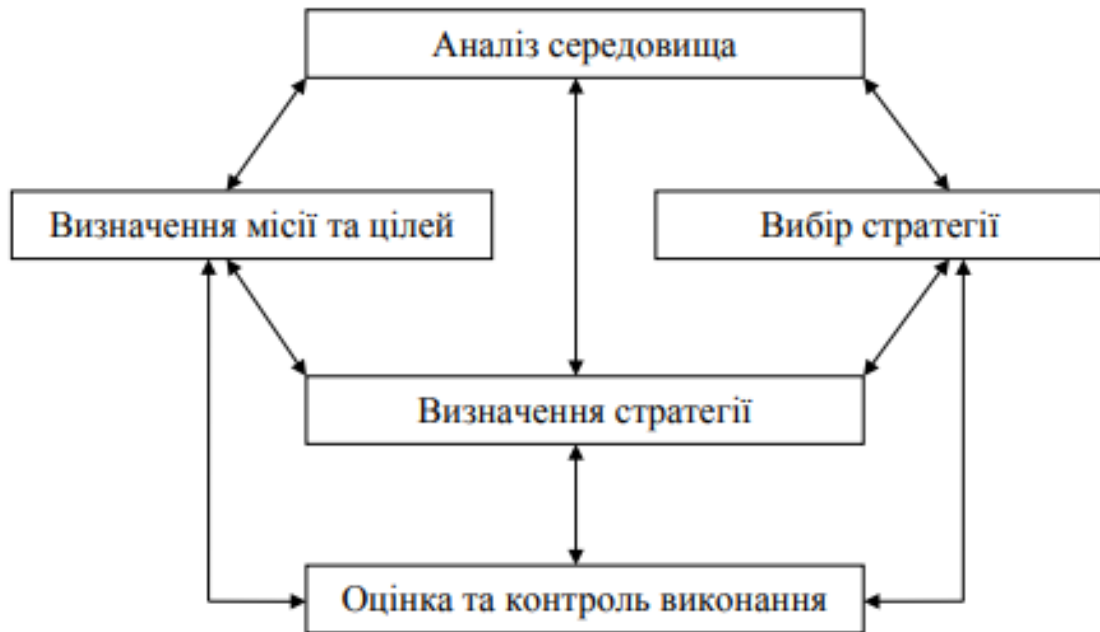


Рисунок 1.2 - Структура стратегічного управління

Таким чином, перш ніж почати формування стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності ринку, необхідно виконати певну роботу з оцінки зовнішнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність, а також визначити місію підприємства і його цілі.

Потім на підставі інформації, отриманої з аналізу зовнішнього середовища, цілей і стратегічного потенціалу, наявного у даного підприємства, здійснюються вибір найбільш кращої з усіх можливих альтернативних стратегій, контроль її виконання та оцінка її ефективності. Отже, першим етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз [32].

Здійснення процесу стратегічного управління розвитком підприємства характеризують такі блоки:

- проектування стратегічного набору, створення комплексу заходів щодо перетворення управлінського і виробничого потенціалу;

- оцінка пріоритетності та послідовності реалізації заходів;
- розробка комплексної програми оцінки стратегічного потенціалу розвитку підприємства, її експлуатація, утворення системи стратегічного контролю [33].

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

Основні передумови переходу до стратегічного планування такі:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів);
- посилення конкуренції тощо

На сучасному етапі розвитку стратегічне планування є інструментом боротьби з хаосом і сприймається як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища та умова ефективного управління підприємством, і тому в широкому сенсі слова стратегічне планування являє собою, як вважає Хан Д., «планування зростання, розвитку підприємства та інноваційне планування».

Отже, результатом стратегічного планування вважаємо перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах підприємства.

Під процесом стратегічного планування слід розуміти послідовність окремих взаємопов'язаних стадій, кожна з яких характеризується певними управлінськими діями та використанням специфічного методичного інструментарію. Процес стратегічного планування охоплює такі компоненти: аналітичні дії, цілеутворення, розробка стратегій, контроль реалізації стратегічного плану та оцінка.

У процесі стратегічного планування залежно від прийнятого підходу виокремлюється від чотирьох до дев'яти етапів. Формування стратегії розвитку підприємства – один з основних етапів процесу стратегічного планування. Розглянемо як здійснюється процес формування стратегії розвитку за поглядами

науковців у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Підходи до процесу формування стратегії розвитку

Автор	Процес формування стратегії
І. Ансофф [3]	Вибір стратегії проводиться у три етапи: 1) визначаються способи забезпечення росту фірми; 2) встановлюються прийнятні стратегії ринкової диференціації по позиції на ринку і по методах ринкової диференціації; 3) вибирається стратегія продуктової диференціації.
О.С. Віханський [7]	Виділяються п'ять етапів стратегії: аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії.
Л.Г.Зайцев М.І. Соколова [9]	Процес розробки стратегії розбивають на чотири етапи, при цьому відмічаючи, що на початок процесу формулювання стратегії, місія компанії, стратегічні і фінансові цілі вже визначені. На першому етапі проводиться всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього макро– і мікросередовища стану компанії. На другому етапі розробки стратегії формуються стратегічні альтернативи, що враховують різні стани зовнішнього середовища, ресурсів компанії і стратегічних цілей. Третій етап полягає в оцінці відібраних стратегічних альтернатив. Четвертий етап розробки стратегії полягає у виборі однієї або декількох найкращих
Ф. Котлер Р. А.Фатхутдінов [6; 29]	Пропонуються наступні етапи маркетингових досліджень для формування ринкової стратегії фірми: 1) визначення стратегії поведінки фірми на ринку; 2) визначення стратегії охоплення ринку; 3) вибір цільового сегменту ринку; 4) формування стратегії розробок нових товарів; 5) вибір ресурсної стратегії; 6) вибір стратегії ціноутворення; 7) вибір методів і способів поширення товарів; 8) формування стратегії стимулювання збуту товарів; 9) формування стратегії реклами товару; 10) формування стратегії росту фірми.
А.Томпсон А. Стрікленд [5]	Стратегія повинна вирішувати п'ять взаємопов'язаних завдань: рішення про те, в якому бізнесі компанія працюватиме, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, розробка стратегії досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану або методів його реалізації
Б. Мізюк [12]	Ієрархія стратегій виглядає таким чином: а) стратегії концентрованого росту: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продуктів; б) стратегії, пов'язані з розширенням фірми за рахунок створення нових структур: стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія попередньої вертикальної інтеграції; в) стратегія диверсифікованого росту: стратегія внутрішньої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації; г) стратегія скорочення: стратегії ліквідації, стратегія «збору урожаю», стратегія скорочення бізнесу, стратегія скорочення витрат. Процес розробки стратегії складається з чотирьох етапів: аналіз середовища, визначення місії і цілей організації, виконання стратегії і оцінка результатів
Г.Я. Гольдштейн [21]	Стратегічні менеджери, у першу чергу, повинні оцінити існуючі стратегічні положення підприємства і його стратегічні зони господарювання (СГЗ), виявити дисбаланс портфеля, визначити стратегічні цілі підприємства і, відповідно, вибрати певні стратегії управління портфелем СЗГ.

Наведений перелік свідчить про різноманіття підходів до змісту процесу формування стратегії та про відсутність якогось одного, універсального способу.

В загальному вигляді, підхід до формування стратегії розвитку може бути представлений як наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 - Підхід до формування стратегії розвитку [34]

Основні підходи до процесу розробки стратегій розвитку підприємства [35]:

1. Контроль витрат. Основою таких стратегій є зменшення власних витрат порівняно з конкурентами шляхом постійного та суцільного контролю над витратами.

2. Стратегія диференціації, суть якої полягає в концентрації організацією своїх зусиль на певних пріоритетних напрямках, де вона намагається отримати якнайбільше переваг. Ці напрями можуть бути різними, тому варіантів такої стратегії на практиці існує дуже багато.

3. Стратегія фокусування. У цьому разі підприємство цілеспрямовано орієнтується на певне коло споживачів або на обмежену частину асортименту продукції, або на окремий ринок.

1.3 Особливості стратегічного управління підприємствами санаторно-курортної сфери

Особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії ряду певних чинників, а саме: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку організаційно-управлінського потенціалу; рівня кваліфікації персоналу; рівня інформаційного забезпечення підприємства тощо.

Стратегічне управління, безумовно, є процесом безперервним та динамічним і не може бути універсальним для будь-якої ситуації. Крім цього, існують певні обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи його подолання

№ з/п	Обмеження	Шляхи подолання
1	2	3
1	Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки
2	Конкуренція стратегічних і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів
3	Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: зовнішнього середовища; внутрішнього середовища

Кінець таблиці 1.5

1	2	3
4	Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків
5	Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз» ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

Медична установа - це складна система з багатьма цілями. До основних видів цілей організації належать виробничі цілі - показники результативності медичної допомоги, підвищення продуктивності, розширення асортименту медичних послуг, забезпечення фінансовими ресурсами, зміни в структурі організації, поліпшення компетентності людських ресурсів тощо.

Особливістю стратегічного управління в сфері охорони здоров'я є той факт, що стратегічні плани, які розробляються, є дуже часто придатними для ідеальної ситуації, проте дійсність, в якій реалізується стратегія, може більшою чи меншою мірою відрізнитися від неї. Тому важливим елементом будь-якого стратегічного плану є розробка варіантів дій при ситуаціях, коли такі відмінності стануть дуже значними. І саме такий елемент стратегічного управління сьогодні є «слабкою ланкою» під час планування роботи галузі. Обґрунтування і розробка мінімум трьох сценаріїв щодо всіх напрямків діяльності («базового», «песимістичного» і «оптимістичного») з урахуванням підходів ризик-менеджменту може стати запорукою покращення процесу стратегічного управління в сфері охорони здоров'я [36].

Стратегія в сфері охорони здоров'я повинна відповідати прагненням суспільства досягти благополуччя в стані здоров'я. Медичні заклади діють в унікальних умовах, за яких рівновага між громадськими та особистими інтересами є дуже нестійкою. Медичні стратеги, таким чином, не повинні лише сліпо виконувати свої завдання, ігноруючи при цьому, яким чином їх рішення будуть впливати на ціну та якість лікування, а також його доступність для населення.

Стратегію управління в охороні здоров'я можна розділити на декілька компонентів [37].

1. Визначення на конкретний період комплексу цілей розвитку охорони здоров'я, орієнтованого на зміцнення здоров'я населення з урахуванням інтересів усіх соціальних груп.

2. Модернізація структури управління охороною здоров'я як на центральному, так і на місцевому рівнях із включенням питань охорони здоров'я у політику всіх секторів економіки та створенням за необхідності нових інституцій (наприклад агенції з оцінки медичних технологій та акредитації).

3. Чітке визначення і розподіл функцій в управлінні системою охорони здоров'я між центральним урядом, органами місцевого самоврядування, органами лікарського самоврядування та іншими самоврядними організаціями надавачів і споживачів медичних послуг.

4. Координація політик, що передбачає взаємозв'язок та узгодженість довгострокових планів і програм розвитку на державному, регіональному і місцевому рівнях.

5. Створення та ефективне функціонування системи моніторингу змін у системі охорони здоров'я.

6. Підзвітність, що передбачає регулярне публічне звітування усіх гілок і рівнів влади щодо реалізації політики у сфері охорони здоров'я у межах компетенції.

Важливим аспектом аналізу є виявлення та оцінка функцій охорони здоров'я, які створюють цінність для громадян України – власників та

споживачів. Створення цінності в сучасних умовах – це збільшення економічної, соціальної та іншої вигоди. Діяльність, яка не сприяє збільшенню цінності, слід припинити. Решту функцій необхідно реалізовувати з максимальною ефективністю. Рекомендовано шукати альтернативні та інноваційні рішення щодо реалізації функції та забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів. Суть максимізації ефективності полягає у пошуку конкурентних переваг у кожному аспекті діяльності функцій охорони здоров'я. Сукупність усіх видів діяльності, які збільшують вартість, називається ланцюгом створення доданої вартості. Важливо зазначити, що навіть якщо більшість функціональних одиниць функцій охорони здоров'я, є ефективними, неефективність принаймні однієї ланки процесу, як правило, може призвести до негативного результату для підприємства в цілому. Цей ефект називається ефектом вузького місця [38].

Основним стратегічним пріоритетом розвитку медичної організації, на нашу думку, як і раніше, залишається необхідність переходу на інноваційну модель розвитку, що сприятиме підвищенню якості та доступності медичної допомоги для широких верств населення. Однак, загальний кризовий стан медичної галузі в Україні, слабе кадрове забезпечення, розмитість пріоритетів, низький інвестиційний потенціал, поганий зв'язок з державними замовниками, слабка система впровадження наукових результатів в практичну діяльність охорони здоров'я істотно стримують процеси інноваційної модернізації закладів охорони здоров'я.

Стратегія санаторно-курортного закладу має бути побудована на розширенні переліку послуг, нормальних умовах функціонування, фінансовій стабільності, достатньому рівні інфраструктурного забезпечення, максимальної якості та оперативності тощо. Діяльність санаторно-курортного закладу буде найбільш успішною лише в тому випадку, коли вихід такого закладу на ринок буде не стільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, скільки буде виходити з довгострокових цілей.

При виборі стратегії у сфері курортної справи, в залежності від конкретної ситуації, доцільно застосовувати наступні стратегії [39].

1. Стратегія диференціації передбачає надання послугам відмітних властивостей, які важливі для їх споживачів і які відрізняють їх від послуг конкурентів.

2. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність санаторно-курортного закладу на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій сьогодні не просто питання лідерства і конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому. Використання інноваційних продуктів в діяльності такого закладу підвищить його конкурентоздатність, якість надаваних послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку підприємством.

3. Стратегія конкуренції санаторно-курортних закладів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають інтересу чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами.

4. Стратегія маркетингу курортного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і розв'язання задач курортного бізнесу по кожному окремому конкретному продукту, по кожному окремому ринку на певний період. Стратегія передбачає, що санаторно-курортний заклад в залежності від ситуації має кілька варіантів дій: проникнення на новий ринок курортних послуг; розвиток нового курортного ринку; розробка нових курортних послуг; диверсифікація курортного продукту до даного курортного ринку послуг і споживача.

5. Стратегія маркетингу персоналу санаторно-курортного закладу полягає в особливому ставленні до власного персоналу з боку адміністрації закладу. При цьому кожен працівник такого закладу розглядається як безпосередній споживач послуг. Даною стратегією передбачено, що підприємства курортного господарства є інструментом залучення працівника.

Збільшення хаотичності в зовнішньому середовищі вимагає розвитку форм впорядкованого регулювання діяльності санаторно-курортних підприємств. Внаслідок цього перед сучасними системами управління санаторно-курортним підприємством виникають завдання своєчасного і ефективного обліку цих

невизначеностей і пошуку оптимальних управлінських рішень. Об'єктивно виникає необхідність впровадження технічно і методично складних управлінських нововведень в діяльність санаторно-курортних підприємств.

З метою концентрації зусиль на ключових напрямках роботи Влащенко Н.М. пропонується виділення бізнес-областей або окремих сегментів оточення, на які окреме санаторно-курортне підприємство має або хоче отримати вихід. Це завдання вирішують окремі бізнес-одиниці, під якими розумітимуться різні структурні підрозділи санаторно-курортного підприємства, що відповідають за реалізацію тих або інших його послуг. На основі певних бізнес-областей (табл. 1.6) формуються бізнес-одиниці, що є основними елементами цілісного організаційного механізму управління санаторно-курортним підприємством.

Таблиця 1.6 - Розподіл стратегічного простору санаторно-курортного підприємства на бізнес-області [40; 41]

Бізнес-області	Назва, характеристика
Бізнес-область 1	Засоби розміщення (люкси, напівлюкси, одномісні, двомісні номери і т. д.)
Бізнес-область 2	Сфера забезпечення харчуванням (їдальні, кафе, бари, ресторани і т. д.)
Бізнес-область 3	Лікувально-оздоровчі послуги (фізіотерапія, бальнеотерапія, грязелікування, діагностичні дослідження, нетрадиційні методи лікування, спортивна інфраструктура)
Бізнес-область 4	Додаткові платні послуги (забезпечення трансферу, замовлення авіа-, і ж/д квитків, послуги салону краси, сауна, солярій, екскурсії, послуги пральні і т. д.)
Бізнес-область 5	Послуги з організації відпочинку в рамках нового напрямку розвитку (організація конференцій, семінарів, форумів, весільних свят і т.д. відповідно до нового напрямку діяльності)

Поетапний процес формування системи стратегічного управління з орієнтиром на використання фінансових потоків в рамках інноваційної стратегії розвитку включає [40]:

1. Аналіз потенціалу підприємства і зовнішнього середовища. Цей етап включає: аналіз трудового, техніко-технологічного, інформаційного, фінансового, інвестиційного, інноваційного потенціалу, поточного стану підприємства,

виявлення його слабких і сильних сторін.

2. Формування загальної стратегії (прогнозування, розробка стратегічних альтернатив, оцінка і вибір стратегії для всього підприємства в цілому).

3. Розробка стратегічних планів різних бізнес-одиниць (або основних підрозділів підприємства, вказаних в табл. 1.4) і їх функціональних областей. Даний етап включає: постановку стратегічних цілей бізнес-одиниць, аналіз поточного стану конкретної бізнес-одиниці, виявлення її слабких і сильних сторін, прогнозування розвитку з урахуванням потреби в ресурсах.

4. Реалізація стратегії (на цьому рівні здійснюються оперативні заходи щодо реалізації стратегії, коректується база даних, здійснюється координація діяльності різних підрозділів).

5. Стратегічний контроль (аналіз поточного стану підприємства, аналіз відповідності отриманих результатів плановим показникам, ухвалення рішень про зміни на тому або іншому рівні).

Для того, щоб інновації використовувались ефективно у функціонуванні санаторно-курортного господарства, необхідна професійна організація, мотивація, управління колективом, забезпечення інвестиційними ресурсами, дотримання принципів на засадах фінансового інноваційного менеджменту. Адже він дозволяє організувати управління таким чином, щоб отримати певні економічні, соціальні результати для впровадження й ефективного використання інновацій у виробничій діяльності санаторно-курортних закладів.

Висновки до першого розділу

Досліджено теоретичні підходи до визначення понять "стратегія" та "розвиток підприємства" зарубіжними і вітчизняними вченими.

Здійснений аналіз вказує на те, що з одного боку спостерігаються термінологічні відмінності у визначенні стратегії і різні підходи до ознак класифікації стратегій. А з іншого - частина науковців ототожнюють поняття «стратегія» та «стратегія розвитку». Хоча на нашу думку, ототожнювати ці поняття не є доцільним. Частіше стратегія – це спосіб реалізації своєї мети, а стратегія розвитку - обов'язково передбачає результат від дій, спрямованих на досягнення мети.

Наше бачення: стратегія - це інтегральна, диференціальна модель дій, якою організація керується в процесі діяльності, і що спрямована на досягнення довгострокових цілей в умовах обмеженості ресурсів і динамічно мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища. Наш підхід до визначення стратегії розвитку: це результат безперервного удосконалення бізнесових, функціональних процесів, що супроводжується зростанням кількісних та якісних показників, які забезпечують стійку життєдіяльність організації в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

На підставі розглянутих категорій "стратегія" і "розвиток підприємства" визначено поняття "стратегія розвитку підприємства" - безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей

Проаналізовано сутність стратегічного управління розвитком підприємства. Визначено загальну модель процесу стратегічного управління.

Визначено види стратегій та випадки їх застосування. Запропоновано основні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства (контроль витрат; стратегія диференціації та стратегія фокусування).

Досліджено теоретичні основи стратегічного управління організацією охорони здоров'я та проаналізовано специфіку стратегічного управління підприємствами санаторно-курортної сфери; виявлено чинники і причини, що стримують їх розвиток.

Стратегія в сфері охорони здоров'я повинна відповідати прагненням суспільства досягти благополуччя в стані здоров'я. Медичні заклади діють в унікальних умовах, за яких рівновага між громадськими та особистими інтересами є дуже нестійкою. Медичні стратеги, таким чином, не повинні лише сліпо виконувати свої завдання, ігноруючи при цьому, яким чином їх рішення будуть впливати на ціну та якість лікування, а також його доступність для населення.

Збільшення хаотичності в зовнішньому середовищі вимагає розвитку форм впорядкованого регулювання діяльності санаторно-курортних підприємств. В якості можливого варіанту вирішення проблеми описано поетапний процес формування системи стратегічного управління в рамках інноваційної стратегії розвитку на основі розподілу стратегічного простору санаторно-курортного підприємства на бізнес-області.

2 АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ ГАЛУЗІ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНАТОРІЙ «ПОДІЛЛЯ»»

2.1 Аналіз тенденцій та формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств санаторно-курортної галузі

Санаторно-курортний комплекс – це сукупність на певній території різних установ (інтегрованих за кластерним типом), які задовольняють потреби в оздоровленні населення та сформовані на оригінальній інституціональній основі [41].

Територіальна організація санаторно-курортного комплексу представлена поєднанням рекреаційних ресурсів, рекреантів, закладів їх розміщення, місць розселення обслуговуючого персоналу, підприємств інфраструктури та інших закладів, які забезпечують умови для відпочинку і оздоровлення населення.

Сукупність закладів санаторно-курортного комплексу складають: санаторії, пансіонати з лікуванням, санаторії-профілакторії, будинки і пансіонати відпочинку, інші оздоровчі заклади. Провідну позицію у санаторно-курортному комплексі посідають суб'єкти господарювання, які продукують послуги, спрямовані на запобігання втратам рекреаційної складової людського капіталу.

Перехід до ринкових відносин підвищив зацікавленість власників санаторно-курортних закладів в ефективності їх роботи та забезпеченості конкурентоздатності наданих ними послуг. Цей факт підтверджується зростанням кількості структурних підрозділів сфери сервісу у санаторно-курортних закладах, незважаючи на скорочення кількості самих закладів [1, с. 10].

Специфіка суб'єктів санаторно-курортної діяльності [42]:

- 1) зорієнтованість: націлені на забезпечення як лікування, так і відпочинку населення;
- 2) природа приналежності: належать і до медицини, і до туризму;
- 3) соціально-економічний ефект: і запобігання втратам людського капіталу,

і поповнення бюджету країни;

4) вплив на суміжні сфери: проявляється і у прямому ефекті (сприяють як розвитку підприємництва у сфері будівництва, фінансових послуг, продовольства тощо), і в індукованому ефекті (забезпечують доходи місцевим резидентам у формі заробітної плати, дивідендів, орендної плати тощо);

5) глобальна роль: сприяють як визнанню особливого значення України у світовому рекреаційному процесі, так і у культурно-історичному розвитку світового суспільства;

6) підпорядкованість продуцентів послуг: вітчизняні санаторно-курортні та оздоровчі підприємства підпорядковуються як Міністерству охорони здоров'я, так і Міністерству економічного розвитку та торгівлі України.

Санаторно-курортна діяльність позитивно впливає на економіку держави. Н.М. Борулько виділяє три напрямки ефектів [1]: прямий, непрямий та індукований (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Позитивний вплив санаторно-курортної діяльності на економіку держави

Ефект	Вигляд прояву ефекту
Прямий	доходи санаторно-курортних закладів, туристичних агентств, закладів харчування, історико-культурних об'єктів та інших підприємств туристичної індустрії, а також доходи магазинів від покупок, що їх здійснюють відпочиваючі
Непрямий	доходи будівельних організацій, банків, постачальників харчів, комунальних служб, отриманих ними від реалізації продукції та послуг, що забезпечують комфортне перебування відпочиваючих у санаторно-курортних закладах
Індукований	доходи інших місцевих резидентів у вигляді заробітної плати, дивідендів, орендної плати та інших видів платежів, отриманих ними від реалізації продукції та послуг усім суб'єктам, котрі причетні до санаторно-курортної діяльності; соціальний ефект – збереження стану здоров'я населення та покращення соціально-демографічної ситуації

У даний час центрами санаторно-курортного та оздоровчого туризму України є гірські і передгірні райони Закарпатської, Івано-Франківської та

Львівської областей, а також Чорноморське узбережжя Миколаївської, Херсонської та Одеської областей, які мають певну інфраструктуру для розміщення туристів, що приїжджають з метою лікування та оздоровлення. Проте вітчизняний ринок лікувально-оздоровчого туризму поки що перебуває у стадії формування.

Санаторно-курортні установи нерівномірно розташовані на території країни. Найбільша кількість санаторно-курортних закладів України була розміщена на території АР Крим – 18%, та областях: Одеській – 14%, Донецькій – 11%, Херсонській – 8%, Запорізькій та Миколаївській - по 7 %.

Україна має значний потенціал для розвитку лікувально-оздоровчого туризму. На території країни присутні всі види ресурсів (бальнеологічні, грязьові, кліматичні), які необхідні для функціонування закладів із надання санаторно-курортних та оздоровчих послуг (таблиця 2.2). Наведені дані свідчать про те наскільки широко представлена санаторно-курортна галузь в Україні.

Таблиця 2.2 - Узагальнена класифікація закладів ринку санаторно-курортних послуг України [43]

№з/п	Класифікація	Підвид	Географічне розташування	Класифікація курортів
1	2	3	4	5
1	Профіль	Монопрофільні, багатoproфільні	Вінницька	Бальнеологічні
2	Спеціалізація	Загальнотерапевтичні, спеціалізовані	Донецька	Бальнеологічні, кліматичні
3	Тип	Санаторії та пансіонати з лікуванням; санаторії профілакторії; будинки і пансіонати відпочинку; бази і ін; оздоровчі табори	Закарпатська	Бальнеологічні
4	Функції	Лікувальні; оздоровчі	Запорізька	Кліматичні, бальнеогрязеві
5	Період функціонування	цілорічні; сезонні	Івано-Франківська	кліматичні, бальнеогрязеві
6	Цільовий сегмент	Для дорослих; для дорослих з дітьми; для дітей	Київська	кліматичні, бальнеогрязеві
7	Місце розташування	Курортного типу; не курортного типу.	Львівська	Бальнеологічні
8	Термін перебування	Денне (1-2 дні); тривалий (3 дні і більше); денний і тривалий	Миколаївська	Кліматичні

Кінець таблиці 2.2

1	2	3	4	5
9	Форма власності	Приватне; підприємство колективної власності; комунальне підприємство; державне підприємство; змішаної форми	Одеська	Кліматичні, бальнеогрязеві
10	Мета і характер комерційної діяльності	Комерційні; некомерційні	Полтавська	Бальнеологічні
11	Організаційно-правова форма	Акціонерне; товариство з обмеженою відповідальністю; з додатковою відповідальністю; повне; командитне товариство	Харківська	Бальнеологічні
12	Правовий і економічний статус	З різною формою; дочірні підприємства; філії; представництва; відокремлені підрозділи	Херсонська	Кліматичні, бальнеогрязеві

Сучасний етап розвитку санаторно-курортної сфери характеризується різким падінням попиту на санаторно-курортні послуги. Це призводить до зниження показників заповнюваності ліжкового фонду санаторно-курортних установ, суттєвого зниження рівня ефективності їх діяльності.

Основними причинами такого стану є [1]:

- неспроможність населення оплачувати відпочинок у санаторно-курортних закладах внаслідок зменшення реальних доходів в умовах високої інфляції та зростання вартості путівок;
- зменшення державного фінансування соціально-лікувальних путівок Фондом соціального страхування у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності для застрахованих осіб, Міністерством України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, а також міністерством праці та соціальної політики України;
- невідповідність високих цін якості санаторно-курортних послуг;
- відсутність ефективної державної політики, як в сфері соціальної підтримки населення, так і в напрямі економічного та податкового сприяння діяльності закладів даного сектору;

- відсутність розгорнутої системи інформаційно-рекламного забезпечення діяльності та низький рівень менеджменту закладів санаторно-курортної сфери.

Задля усунення зазначених негативних факторів розвитку санаторно-курортного комплексу доцільно [1, с.14]: реалізувати державну соціальну політику щодо подальшого підвищення рівня та якості життя населення; підвищити ефективність державного регулювання курортно-рекреаційної сфери; розробити та впровадити комплекс заходів з метою залучення інвестицій для розвитку інфраструктури санаторно-курортного комплексу; удосконалити системи інформування про можливості санаторно-курортної галузі країни в цілому, позиціонувати Україну на світовому ринку санаторно-курортних послуг як великий центр лікування та реабілітації; розвивати інформаційно-рекламну й маркетингову діяльність санаторно-курортних установ; збалансувати цінову політику та якість основних і додаткових санаторно-курортних послуг, впроваджувати систему знижок; удосконалити організацію діяльності санаторно-курортних закладів, спрямовану на зменшення витрат з їх утримання та здешевлення вартості путівок; підприємствам санаторно-курортного приділяти більше уваги розробці та впровадженню інноваційних заходів для індивідуалізації курортної пропозиції та формування нових вітчизняних брендів на ринку санаторно-курортних послуг України; забезпечення санаторно-курортних установ кваліфікованими фахівцями.

Вирішення цих проблем дозволить ефективно розвивати санаторно-курортну сферу, створити доступний та ефективний ринок оздоровчих послуг для максимального задоволення попиту населення. У свою чергу все це буде сприяти покращенню фінансового стану санаторно-курортних закладів та подальшому розвитку санаторно-курортної інфраструктури країни.

2.2 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Санаторій «Поділля»

Товариство з обмеженою відповідальністю "Санаторій "Поділля" (ТОВ "Санаторій "Поділля") створене рішенням засновників 28.10.1994 та здійснює господарську діяльність відповідно до положень Статуту підприємства, видів економічної діяльності та цивільно-правових договорів. Загальні відомості про ТОВ Санаторій «Поділля» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Загальні відомості про досліджуване підприємство

Показник	Характеристика
Назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю "Санаторій "Поділля" (скорочена - ТОВ "Санаторій "Поділля")
Код ЄДРПОУ	05413669
Статутний капітал	29 731 400.00 грн
Інтелектуальна власність	Санаторій "Поділля" (Дата реєстрації знака: 26.11.2018; Публікація: 26.11.2018, № 22/2018; Номер заявки: m201801955 Дата заявки: 29.01.2018; Номер свідоцтва: 250869; Очікувана дата завершення: 29.01.2028)
Ліцензії	0346.17.05 з 11.12.2017 по 11.12.2022 Види робіт: Буріння, експлуатація та капітальний ремонт свердловин під час геологічного вивчення і розробки родовищ корисних копалин
Засновники	ТОВ "Здравниця "Поділля - Внесок: 25 655 221.62 грн, 86.3% Облагрооб'єднання"Вінницька Рада Сільгоспвиробників Внесок: 4 076 178.38 грн, 13.7% Реп'ях Анатолій Григорович — Бенефіціар - Розмір Частки - 0,00 грн. Реп'ях Валентина Феодосіївна — Бенефіціар - Розмір Частки - 0,00 грн.
Юридична адреса	22000, Вінницька обл., м. Хмільник, вул. Курортна, 10
Website:	https://www.radon.com.ua/
Діяльність підприємства	
Галузі	Діяльність готелів Діяльність санаторно-курортних закладів
Послуги	Санаторно-курортні
Види діяльності	86.10 — Діяльність лікарняних закладів 01.49 — Розведення інших тварин 86.21 — Загальна медична практика 68.20 — Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 71.12 — Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах
Керівник	Реп'ях Анатолій Григорович — головний лікар
Рік заснування	1972
Кількість працівників	345

ТОВ «Санаторій «Поділля» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах банків та має печатки. У своїй діяльності керується чинним законодавством.

Засновником товариства є:

- ТОВ "Здравниця "Поділля - Внесок: 25 655 221.62 грн, 86.3%
- Облaгpooб'єднaння "Вінницькa Рaдa Сільгоспвиробників - Внесок: 4 076 178.38 грн, 13.7%
- Реп'ях Анaтoлій Гpигopoвич — Бeнeфіціaр - Рoзмір Чaстки - 0,00 грн.
- Реп'ях Вaлeнтинa Фeодocіївнa — Бeнeфіціaр - Рoзмір Чaстки - 0,00 грн.

ТОВ Санаторій «Поділля» створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності. Виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом діяльності ТОВ Санаторій «Поділля» є Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги.

Основний вид діяльності: 86.10 — Діяльність лікарняних закладів.

ТОВ «Санаторій «Поділля» має багаторічний досвід надання лікувальних послуг за різними напрямками санаторно-курортного лікування, штат закладу це також кваліфікований медичний персонал із досвідом оздоровлення різних категорій населення.

Лікувальний санаторій «Поділля» знаходиться на території знаменитого курорту в місті Хмільник Вінницької області. Це місто є бальнеологічним курортом державного значення і займає площу в 2049,3 га. Розташоване воно на річці Південний Буг в чашеобразной западині. Клімат в місцевості - помірно-теплий, м'який, без різких коливань температури, сприятливий для організму і, крім того, відповідає "зоні комфорту". Санаторій «Поділля» знаходиться в лісовому масиві, більшу частину якого займають хвойні породи дерев. Площа власного лісопарку - 10 га.

Санаторій «Поділля» - унікальний лікувальний заклад з радоновими джерелами. Санаторій розрахований на 610 місць: до послуг відпочивальників одномісні, двомісні номери та номери "люкс". Відпочиваючих обслуговують

професіонали вищого класу — кандидати наук і лікарі з вищою, першою і другою кваліфікаційними категоріями.

Інформація про санаторій, його послуги та новини розміщена на власному сайті підприємства (<https://sanatoriipodillia.ua/uk/>) (рис. 2.1).

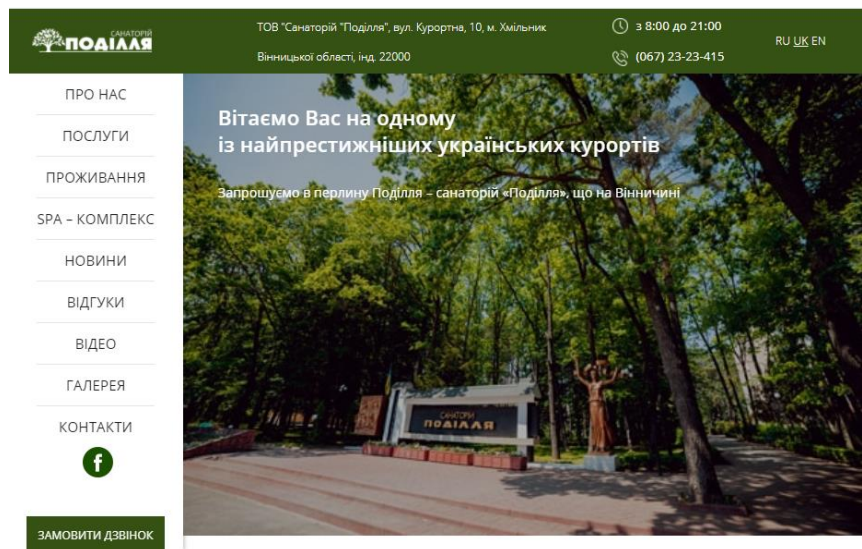


Рисунок 2.1 – Головна сторінка сайту ТОВ «Санаторій «Поділля»

Неподалік спальних корпусів розташовані лікувально-діагностичний корпус, спортивно-оздоровчий комплекс, бальнео- та торфолікарні, клуб. Лікують у «Поділлі» захворювання опорно-рухового апарату з допомогою радонових ванн. Хворим надають 300 видів медичних процедур, з них 30-40 відсотків з використанням радону.

У санаторії можна отримати наступне лікування: радонотерапія, грязелікування, всі види фізіотерапевтичних процедур. Підводне витягування хребта в радоновій воді, лікування в басейні гідрокінезотерапії. В санаторії функціонує перший в Україні радіоеманаторій для лікування хворих з захворюваннями легеневої і серцево-судинної систем. Путівку можна придбати на час перебування у 24 дні або 18 днів. 80% путівок пільгові, їх вартість хворим компенсують через органи соціального страхування

Унікальність СПА-комплексу санаторію «Поділля» складається з його завжди стабільної температури води і повітря 27°C. Система фільтрації води і

розміри басейну відповідають Олімпійським стандартам. Його довжина становить 25 метрів, а розкіш, комфорт, краса приємно дивують відпочивальників, додають сили і здоров'я.

Рациональне харчування відпочиваючим забезпечує їдальня, у якій функціонує бізнес-зала. Культурно-масову роботу проводить для відпочиваючих клуб, у якому є бібліотека, кінотеатр і танцювальна зала. Кожен може приємно відпочити у зимовому саду, а у вільний від лікування час курортники мають можливість здійснити цілий ряд екскурсій. Для ділових людей, які не уявляють свого життя без новітніх інформаційних технологій, є доступ до мережі Інтернет Wi-Fi. Також на території санаторію є магазини, бар, перукарня та автостоянка. Санаторно-готельний комплекс «Преміум Поділля», є структурним підрозділом та розташований на 4 поверсі санаторію «Поділля», але позиціонується як окремий санаторно-готельний комплекс з іншим сайтом та представленням (рис. 2.2).

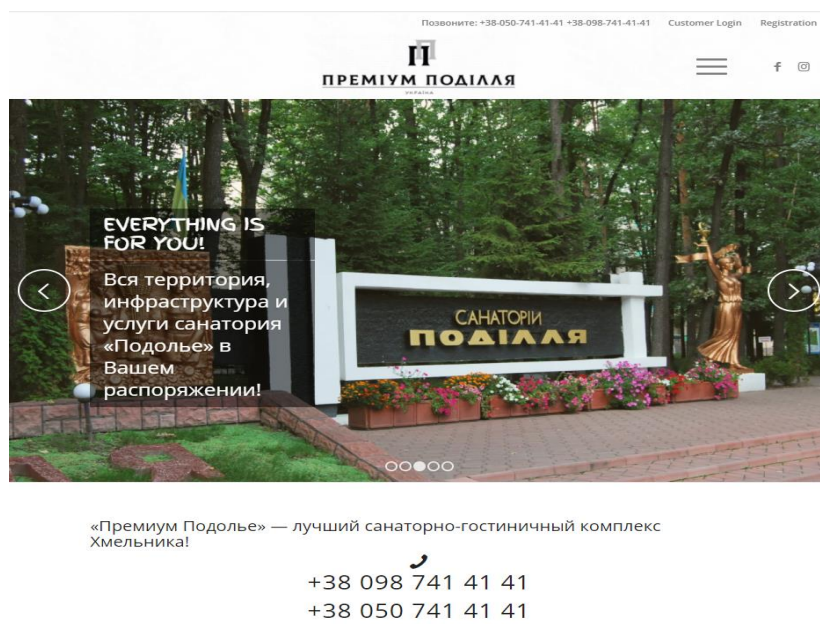


Рисунок 2.2 – Головна сторінка Санаторно-готельного комплексу «Преміум Поділля» [<http://premium-podolie.com.ua/>]

На даний час санаторій очолює директор Реп'ях Анатолій Григорович — досвідчений керівник і господарник. Весь свій досвід і зусилля він спрямовує на покращення лікувальної бази санаторію, впровадження новітніх ефективних методик лікування, постійне оновлення парку медичного обладнання.

2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

В таблиці 2.4 представлено динаміку основних техніко-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4 - Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Санаторій «Поділля» в 2017 - 2019 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (-/ +)		Відносний приріст, %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Чистий дохід, тис. грн.	26 727	33 948	42 474	7 221	8 526	27,02	25,11	58,92
Собівартість, тис. грн.	25 178	31 764	38 195	6 586	6 431	26,16	20,25	51,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1 549	2 184	4 279	635	2 095	40,99	95,92	176,24
Середня кількість працівників, осіб	221	231	241	10	10	4,52	4,33	4,52
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	120,94	146,96	176,24	26,02	29,28	21,52	19,92	24,21
Фонд оплати праці, тис. грн.	8739,0	11645	14256	2906	2611	33,25	22,42	29,88
Вартість основних фондів, тис. грн.	4612	4333	4402	-279	69	-6,05	1,59	1,50
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,75	0,77	0,75	0,02	-0,02	2,67	-2,6	0
Фондовіддача	-	7,59	9,73	-	2,14	-	28,19	-
Фондоємність	-	0,13	0,1	-	-0,03	-	-23,08	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	28,81	28,04	-	-0,77	-	-2,67	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	43,19	43,03	-	-0,16	-	-0,37	-
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	1,72	1,96	4,93	0,24	2,97	13,95	151,53	186,63
Витрати на гривню продажів, грн.	0,94	0,94	0,9	0	-0,04	0	-4,26	-4,26
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	3,68	3,65	3,95	-0,03	0,3	-0,82	8,22	7,34
Коефіцієнт фінансової автономії	0,9	0,87	0,95	-0,03	0,08	-3,33	9,2	5,56
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	5,04	4,04	11,6	-1	7,56	-19,84	187,13	130,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,56	2,36	7,59	-1,2	5,23	-33,71	221,61	113,2

Аналіз основних техніко-економічних показників виявив наступне. Чистий

дохід підприємства має тенденцію до зростання. На протязі останніх трьох років приріст становив по роках: в 2018 році – 27,02% (7 221 тис. грн) та 25,11% в 2019 році (8 526 тис. грн). На кінець періоду 2019 року чистий дохід становив 42 474 тис. грн, що на 58,92% більше ніж в базовому 2017 році. Це свідчить про здатність ТОВ «Санаторій «Поділля» діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про підвищення ефективності господарських процесів ТОВ «Санаторій «Поділля» свідчать швидші темпи зростання чистого доходу від темпів зростання витрат (58,92% проти 51,7% за весь період з 2017 по 2019 рр.). Надалі важливо підтримувати поточну динаміку, щоб досягати ще більш відчутного фінансового результату.

ТОВ «Санаторій «Поділля» прибуткове та рентабельне. Валовий прибуток ТОВ «Санаторій «Поділля» був додатнім на кінець 2019 р. і становив 4 279 тис. грн. проти 1 549 тис. грн. 2017 року (приріст становить 176, 24%). Це вказує на ефективність операційних процесів, що дозволяє створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові засоби, за рахунок яких можуть фінансуватись управлінські та збутові витрати.

Динаміка показників доходу, витрат та прибутку відображена на рисунку 2.3.

Чисельність персоналу щорічно зростає: в 2018 році - на 4,52% та на 4,33% в 2019 році. Ефективність використання ресурсів за три роки зросла на 24,21%.

Щорічно зростають витрати на оплату праці. Це викликано як зростанням середньомісячної заробітної плати, так і збільшенням чисельності працюючих на підприємстві.

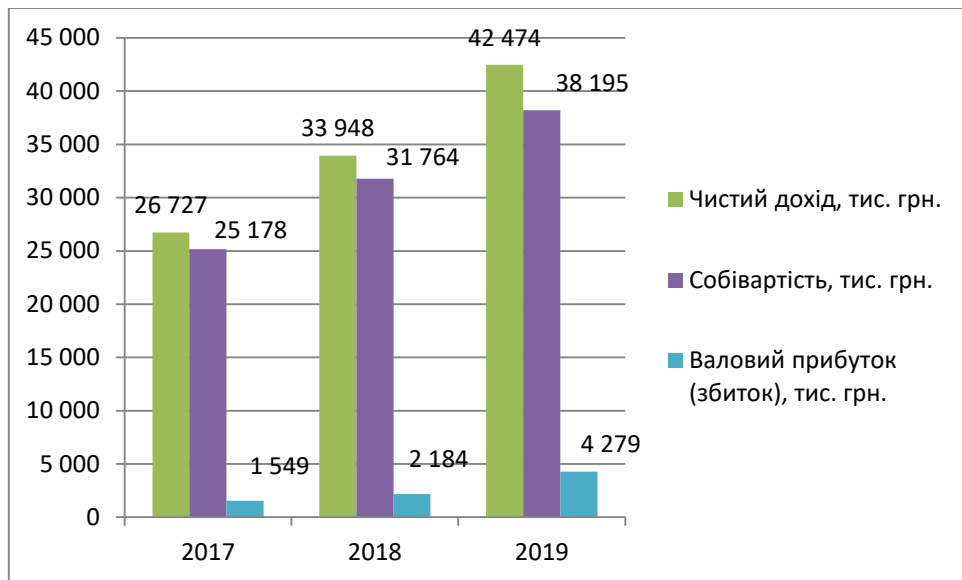


Рисунок 2.3 – Динаміка показників доходу, витрат та прибутку
ТОВ «Санаторій «Поділля»

Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку. В 2019 році ТОВ «Санаторій «Поділля»» на кожну гривню продажів заробило 4,93 копійок операційного прибутку. Управлінці виконують свою роботу, а саме - шукають можливості забезпечення більш високої ефективності операційних процесів підприємства, про що свідчить підвищення показника на 3,21 в 2017 - 2019 рр.

Залучені основні засоби ТОВ «Санаторій «Поділля»» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно, про що свідчить зростаюча фондівіддача (поточне значення становить 9,73 проти базового 7,59).

$$\text{Фондовіддача}_{2018} = 33\,948 / (4\,333 / 2 + 4\,612 / 2) = 7,59$$

$$\text{Фондовіддача}_{2019} = 42\,474 / (4\,402 / 2 + 4\,333 / 2) = 9,73$$

В 2019 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 9,73 гривень товарів і послуг.

Основні засоби ТОВ «Санаторій «Поділля»» менш активно використовуються в щоденній діяльності компанії. Їх вартість скоротилася з 4 612

тис. грн. в 2017 р. до 4 402 тис. грн. в 2019 р. (на 6,05%). Фактори одночасного підвищення виручки і зниження залучених основних засобів говорять про те, що ТОВ «Санаторій «Поділля»» оптимізує поточну структуру наявного обладнання та інших основних засобів, що дозволяє вивільнити частину фінансових ресурсів, які загрузили в недостатньо продуктивних активах.

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Санаторій «Поділля»» наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «Санаторій «Поділля»» в 2017 - 2019 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26 727	33 948	42 474	7 221	8 526	27,02	25,11	58,92
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25 178	31 764	38 195	6 586	6 431	26,16	20,25	51,7
Валовий прибуток (збиток)	1 549	2 184	4 279	635	2 095	40,99	95,92	176,24
Адміністративні витрати	1 088	1 517	2 185	429	668	39,43	44,03	100,83
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	461	667	2 094	206	1 427	44,69	213,94	354,23
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	461	667	2 094	206	1 427	44,69	213,94	354,23
Витрати (дохід) з податку на прибуток	83	120	377	37	257	44,58	214,17	354,22
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	378	547	1 717	169	1 170	44,71	213,89	354,23

Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «Санаторій «Поділля»» були ефективними, оскільки спостерігається зростаюча за весь період з 2017 по 2019 рр. на 354,23% сума прибутку від операційної діяльності. Це вказує на наявність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати

додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів.

Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом 2017 - 2019 рр., а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ТОВ «Санаторій «Поділля»» становив 378 тис. грн. в 2017 р., 547 тис. грн в 2018 році та 1 717 тис. грн в 2019 році. Позитивна динаміка цього показника (приріст 354,23%) говорить про здатність ТОВ «Санаторій «Поділля»» нарощувати обсяги залученого капіталу власників і стало функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку санаторно-курортних послуг. Основними факторами є результати основної діяльності (абсолютний приріст становить 1 633 тис. грн за весь період з 2017 по 2019 рр.).

Аналіз динаміки показників рентабельності наведено в таблиці 2.6. Графічне представлення відображене на рис.2.4.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Санаторій «Поділля»»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	5,37	15,36	-	9,99	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	6,07	16,87	-	10,8	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	10,27	31,13	-	20,86	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	5,8	6,43	10,07	0,63	3,64	4,27
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	1,72	1,96	4,93	0,24	2,97	3,21
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	1,41	1,61	4,04	0,2	2,43	2,63
Операційна рентабельність витрат, %	1,76	2	5,19	0,24	3,19	3,43
Коефіцієнт реінвестування, %	-	100,37	62,09	-	-38,28	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	5,91	9,63	-	3,72	-
Період окупності активів	-	18,63	6,51	-	-12,12	-
Період окупності власного капіталу	-	16,47	5,93	-	-10,54	-

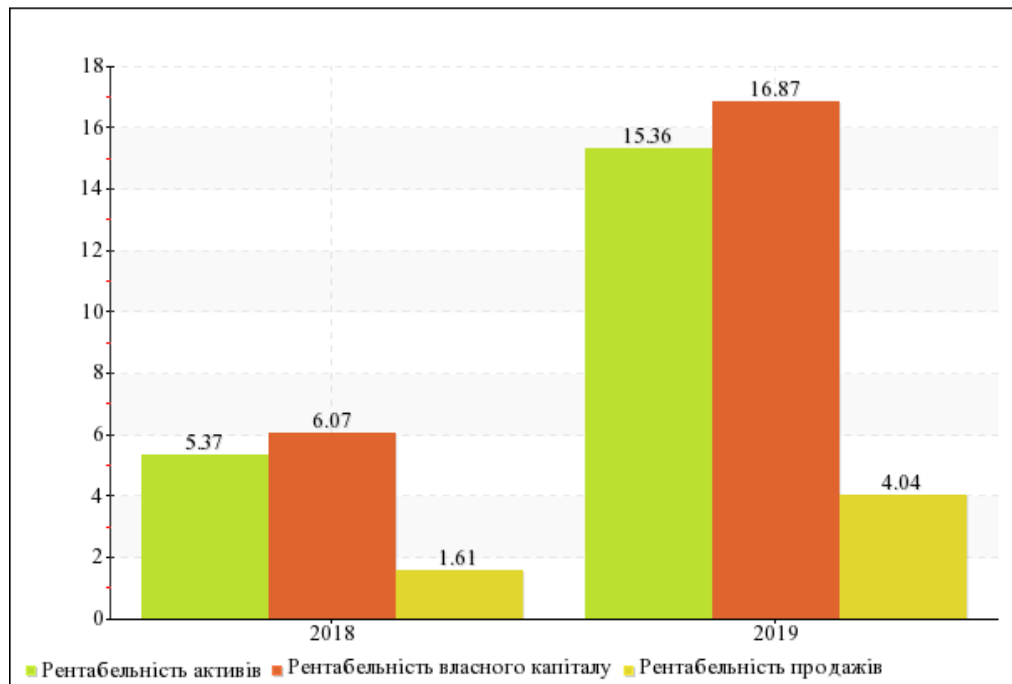


Рисунок 2.4 - Показники рентабельності ТОВ «Санаторій «Поділля», %

Індикатор рентабельності активів ТОВ «Санаторій «Поділля»» показує, що на кожен гривню, котра використовується для фінансування активів ТОВ «Санаторій «Поділля»», було сформовано чистого прибутку в 2018 році в розмірі 5,37 копійок та в розмірі 15,36 копійок в 2019 р.

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж інфляція в країні, тому можна стверджувати, що відбувається підвищення реальної вартості залучених в господарський процес активів підприємства. Таким чином, менеджмент ТОВ «Санаторій «Поділля»» здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства.

2.4 Аналіз фінансового стану ТОВ «Санаторій «Поділля»

Аналіз фінансового стану починають з вивчення складу і структури майна підприємства за даними бухгалтерського балансу. Показники структурної динаміки відображають частку участі кожного виду майна в загальному зміні сукупних активів. Їх аналіз дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшилися за рахунок відтоку фінансових ресурсів [44, с. 226]:

В таблиці 2.7 представлені результати горизонтального аналізу балансу.

Таблиця 2.7 - Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Санаторій «Поділля»

Статті балансу	Рік			Абсолютний приріст, +,-		Відносний приріст, %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Незавершені капітальні інвестиції	387	608	608	221	0	57,11	0	57,11
Основні засоби:	4 612	4 333	4 402	-279	69	-6,05	1,59	-4,55
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	4 999	4 941	5 010	-58	69	-1,16	1,4	0,22
Виробничі запаси	765	943	1 353	178	410	23,27	43,48	76,86
Товари	250	247	181	-3	-66	-1,2	-26,72	-27,6
Запаси	1 015	1 190	1 534	175	344	17,24	28,91	51,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	267	630	630	363	0	135,96	0	135,96
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19	518	76	499	-442	2 626,32	-85,33	300
Інша поточна дебіторська заборгованість	70	68	52	-2	-16	-2,86	-23,53	-25,71
Гроші та їх еквіваленти	3 293	3 369	4 342	76	973	2,31	28,88	31,86
ОБОРОТНІ АКТИВИ	4 664	5 775	6 634	1 111	859	23,82	14,87	42,24
БАЛАНС	9 663	10 716	11 644	1 053	928	10,9	8,66	20,5
Зареєстрований (пайовий) капітал	9 277	9 277	9 997	0	720	0	7,76	7,76
Додатковий капітал	8	8	8	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-548	1	1 067	549	1 066	-100,18	106 600	- 294,71
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	8 737	9 286	11 072	549	1 786	6,28	19,23	26,73
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	688	1 370	234	682	-1 136	99,13	-82,92	-65,99
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	116	36	309	-80	273	-68,97	758,33	166,38
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	122	24	29	-98	5	-80,33	20,83	-76,23
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	926	1 430	572	504	-858	54,43	-60	-38,23
Баланс	9 663	10 716	11 644	1 053	928	10,9	8,66	20,5

Проаналізувавши дані таблиці 2.7, можна зробити висновок, що спостерігається тенденція зростання загальної вартості активів підприємства на 20,5% (рис. 2.5).

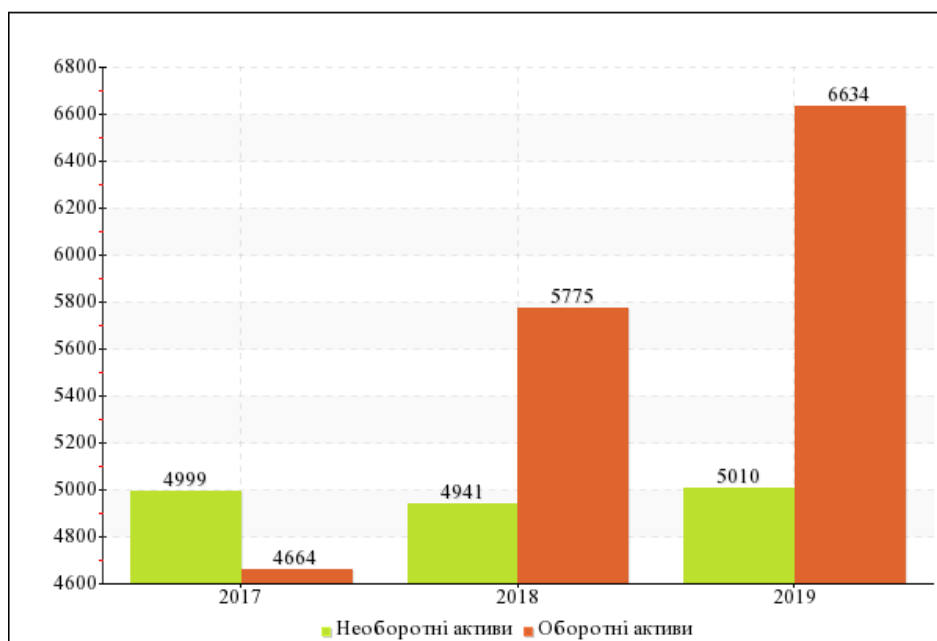


Рисунок 2.5 - Динаміка активів ТОВ «Санаторій «Поділля»»

І оборотні, і необоротні активи вплинули на таку динаміку (приріст 20,5%). Оборотні активи збільшилися на 42,24%, необоротні - на 0,22%.

Стимулюючий вплив на розмір загальної суми здійснювали наступні елементи активів ТОВ «Санаторій «Поділля»»: виробничі запаси (+76,86%), запаси (+51,13%), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+135,96%); дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (+300%); гроші та їх еквіваленти (+31,86%); незавершені капітальні інвестиції (+57,11%).

Негативний вплив здійснили наступні елементи активів ТОВ «Санаторій «Поділля»»: товари (-27,6%); інша поточна дебіторська заборгованість (-25,71%); основні засоби: (-4,55%).

Хоча спостерігається підвищення обсягу дебіторської заборгованості за товарами та послугами більш швидкими темпами, ніж чистого доходу, все ж складно сформулювати однозначне ставлення до таких процесів. Дебіторська

заборгованість за наданими товарами і послугами призводить до скорочення обсягу доступного оборотного капіталу підприємства, адже залишається менше ресурсів для покупки запасів, проведення активної маркетингової діяльності тощо.

Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів підвищився на 20,5% за рахунок власного капіталу (на 26,73%). Як результат, ТОВ «Санаторій «Поділля» стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність.

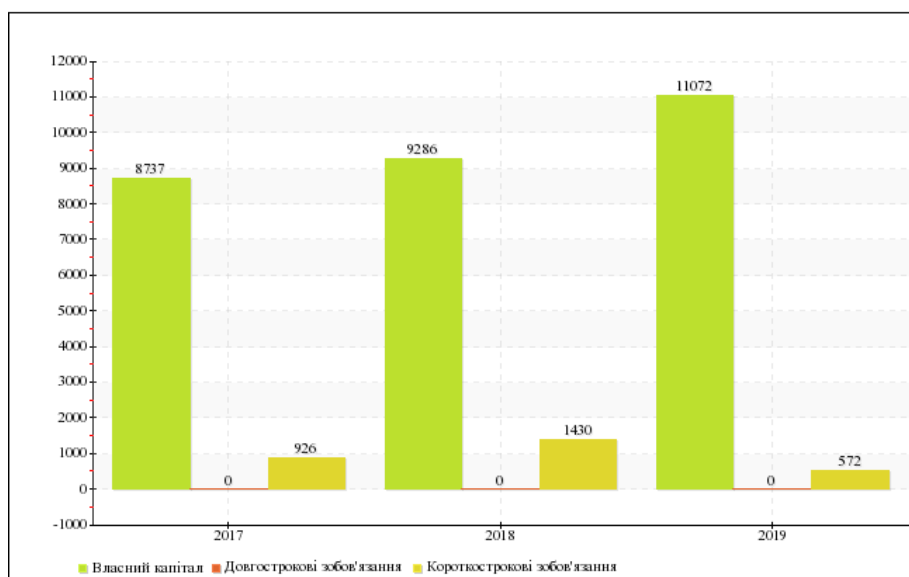


Рис. 2.6 - Динаміка пасивів ТОВ «Санаторій «Поділля»»

Найбільш важливими факторами підвищення вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Санаторій «Поділля»» були: зареєстрований (пайовий) капітал (+7,76%), нерозподілений прибуток (непокритий збиток) (+1 615 тис. грн.), поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (+166,38%)

Найбільш важливими факторами зниження вартості залучених джерел фінансування ТОВ «Санаторій «Поділля»» були: поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (-65,99%); поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці (-76,23%).

Щоб краще зрозуміти здатність компанії своєчасно відповідати за

зобов'язаннями перед постачальниками і кредиторами, співробітниками, іншими сторонами, доцільно більш детально вивчити показники ліквідності (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Динаміка показників ліквідності ТОВ «Санаторій «Поділля»»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	5,04	4,04	11,6	-1	7,56	6,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,94	3,21	8,92	-0,73	5,71	4,98
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,56	2,36	7,59	-1,2	5,23	4,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,38	0,85	1,33	0,47	0,48	0,95

ТОВ «Санаторій «Поділля»» працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2017 - 2019 рр., тому управлінці вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить збільшення індикатора поточної ліквідності з 5,04 гривень до 11,6.

Якщо зіставити його з нормативним (≥ 2), то можна зробити висновок, що у підприємства не виникне проблем з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів тощо.

ТОВ «Санаторій «Поділля»» мало можливість погасити 394% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2017 рік). На останню звітну дату (2019 рік.) значення показника знаходиться в нормативних межах - на кожен одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було 8,92 гривні оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ТОВ «Санаторій «Поділля»» протягом найближчого місяця був мінімальним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 759% від загальної суми поточних зобов'язань в 2019 році. Таке значення є високим.

Розрахунки показників фінансової стійкості ТОВ «Санаторій «Поділля»» наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Санаторій «Поділля»»

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +/-		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Власні обігові кошти, тис. грн.	3 738	4 345	6 062	607	1 717	2 324
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,8	0,75	0,91	-0,05	0,16	0,11
Маневреність власних оборотних коштів	0,88	0,78	0,72	-0,1	-0,06	-0,16
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	3,68	3,65	3,95	-0,03	0,3	0,27
Коефіцієнт фінансової автономії	0,9	0,87	0,95	-0,03	0,08	0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,05	0,04	-0,1	-0,06
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,11	0,15	0,05	0,04	-0,1	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,43	0,47	0,55	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	0	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,9	0,87	0,95	-0,03	0,08	0,05
Коефіцієнт мобільності активів	0,93	1,17	1,32	0,24	0,15	0,39

ТОВ «Санаторій «Поділля»» сформувало власні оборотні кошти (6 062 тис. грн.), які можна використовувати для фінансування частини запасів, необхідних в операційному процесі; дебіторської заборгованості, яка виникає в процесі виробництва і збуту; інших оборотних активів. Обсяг цих коштів збільшився на 2 324 тис. грн. за 2017 - 2019 рр.

Управлінці ТОВ «Санаторій «Поділля»» забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як відчутна частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. 91% оборотних активів припадає на власні оборотні кошти в 2019 році.

Власні обігові кошти характеризуються прийнятним рівнем маневреності, що відображає відповідний коефіцієнт (0,72).

Для підприємства вкрай важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів, які потім використовуються у виробничому процесі надання послуг.

Високе значення показника забезпечення запасів власними обіговими

коштами (395% в 2019 р.) говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є мінімальним. Крім цього, спостерігається зниження ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду 2017 - 2019 рр., що призвело б до тимчасової зупинки операційної діяльності ТОВ «Санаторій «Поділля»». Про це говорить зростання частки власних обігових коштів в запасах на 0,27 процентних пунктів.

ТОВ «Санаторій «Поділля»» здатне самостійно фінансувати істотну частку необхідних активів, а саме 95%. Той факт, що відповідний показник підвищується на 0,05, говорить про зростання довіри до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Адже навіть якщо підприємство втратить платоспроможність і збанкрутує, то висока частка власного капіталу дозволить погасити більшу частину зобов'язань.

Визначення імовірності банкрутства підприємства здійснимо за допомогою двофакторної моделі Альтмана (таблиця 2.10.).

Таблиця 2.10 - Двофакторна модель Альтмана

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Поточна ліквідність	5,04	4,04	11,6	-1	7,56	-19,84	187,13	130,16
Співвідношення зобов'язань до капіталу	0,1	0,13	0,05	0,03	-0,08	30	-61,54	-50
Z	- 5,74	- 4,65	- 12,81	1,09	-8,16	-18,99	175,48	123,17

В 2019 р. значення показника становило $-0,3877 - 1,0736 * (6\ 634 / 572) + 0,579 * ((0 + 572) / 11\ 644) = -12,81$

Це означає, що ймовірність банкрутства ТОВ «Санаторій «Поділля»» низька.

2.5 Аналіз конкурентної позиції підприємства на регіональному рівні

Останніми роками спостерігається зменшення кількості санаторно-курортних та оздоровчих закладів як України в цілому, так і Вінницької області зокрема (табл. 2.11), про що свідчать дані Головного управління статистики у Вінницькій області [45].

Таблиця 2.11 - Санаторно-курортні та оздоровчі заклади Вінницької області

	Санаторії та пансіонати з лікуванням		Санаторії-профілакторії		Будинки і пансіонати відпочинку		Бази та інші заклади відпочинку	
	всього	у них ліжок, тис.	всього	у них ліжок, тис.	всього	у них місць, тис.	всього	у них місць, тис.
1995	21	6,0	8	0,4	2	0,6	6	1,7
1996	21	5,7	8	0,4	2	0,5	2	0,3
1997	21	5,2	7	0,4	–	–	2	0,3
1998	22	5,1	7	0,4	–	–	1	0,3
1999	22	5,0	8	0,4	–	–	2	0,3
2000	22	5,2	6	0,4	–	–	3	0,3
2001	22	5,0	6	0,4	–	–	3	0,3
2002	23	5,4	6	0,4	–	–	2	0,5
2003	24	5,8	6	0,4	–	–	2	0,1
2004	23	5,4	6	0,4	–	–	3	0,3
2005	21	5,1	6	0,4	1	0,4	3	0,3
2006	21	5,2	6	0,4	1	0,2	3	0,3
2007	21	5,1	6	0,3	1	0,2	3	0,3
2008	21	5,4	6	0,3	–	–	3	0,3
2009	21	5,2	6	0,3	–	–	3	0,3
2010	21	5,1	6	0,3	–	–	3	0,3
2011	21	4,9	6	0,3	–	–	3	0,3
2012	22	5,0	6	0,3	–	–	1	0,1
2013	22	5,0	5	0,3	–	–	1	0,1
2014	20	4,6	4	0,2	–	–	1	0,3
2015	20	4,6	3	0,2	–	–	1	0,3
2016	18	4,1	1	0,1	–	–	1	0,3
2017	17	3,6	1	0,1	–	–	1	0,3

Як видно з табл. 2.11, за період з 1995 по 2017 рр. скоротилась кількість всіх санаторно-курортних та оздоровчих закладів Вінницької області та їхній ліжковий фонд. Причому, якщо до 2003 року прослідковувалось збільшення кількості санаторії та пансіонатів з лікуванням, то після 2013 року тенденція тільки до зменшення (рис. 2.7). Це можна пояснити складними економічними та політичними умовами в країні, а також зростанням конкуренції на ринку рекреаційних послуг.

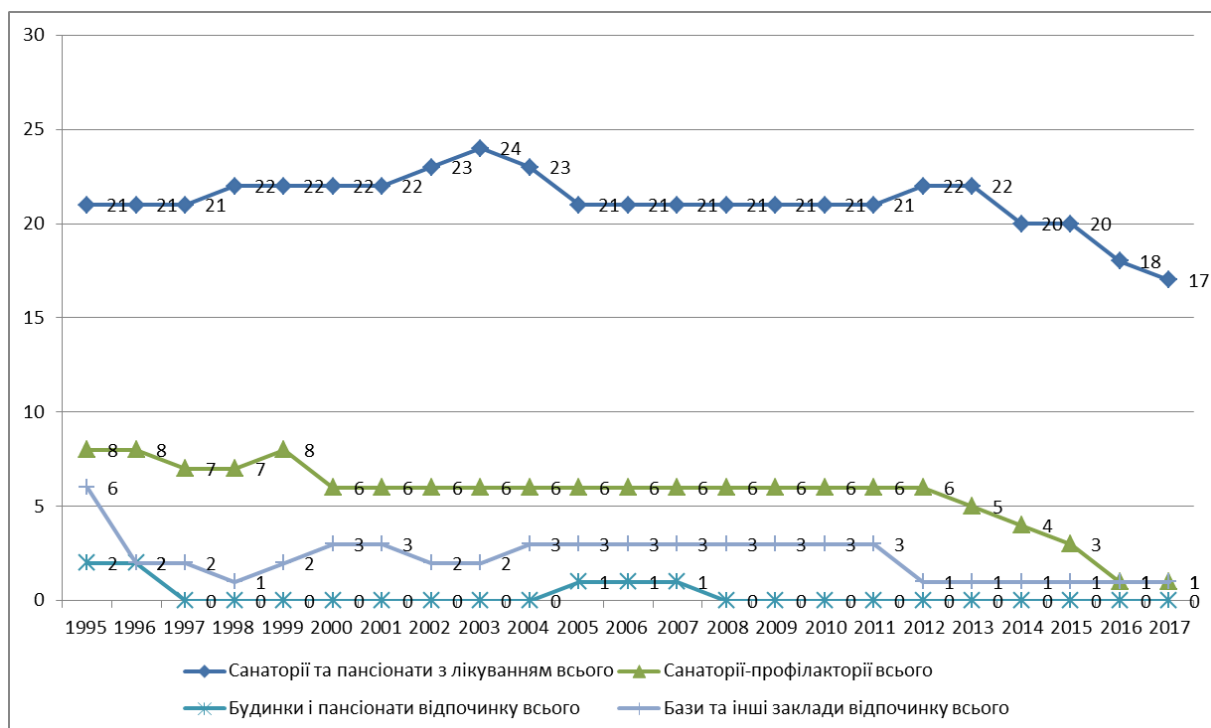


Рисунок 2.7 – Динаміка кількості санаторно-курортних та оздоровчих закладів Вінницької області з 1995 по 2017 рр.

Така тенденція вказує на необхідність створення такої системи менеджменту, яка б сприяла підвищенню конкурентоспроможності рекреаційних послуг з метою забезпечення стабільного попиту серед українських та іноземних споживачів на ринку санаторно-курортних послуг..

В санаторно-курортній діяльності як особливій і самостійній сфері господарювання, з одного боку, діють загальні закономірності економічного

розвитку (закони вартості, попиту і пропозиції, конкуренції, ціноутворення); загострюються і вирішуються проблеми ринкової рівноваги; правила і норми економічної взаємодії визначаються відносинами власності та ін. З іншого боку, санаторно-курортна діяльність - це особливий вид діяльності людини і специфічна сфера національної економіки. У зв'язку з цим, загальні закономірності економічного розвитку в цій сфері набувають своїх специфічних рис і проявляють себе через конкретну діяльність суб'єктів господарювання.

В організаційній структурі санаторно-курортного комплексу (СКК) регіону за функціональною ознакою можна виділити, принаймні, три рівні, які здійснюють координацію і розвиток. Санаторій «Поділля» функціонує з 1972 року. Місце ТОВ Санаторій в організаційній структурі управління СКК Вінницького регіону наведено на рисунку 2.8.

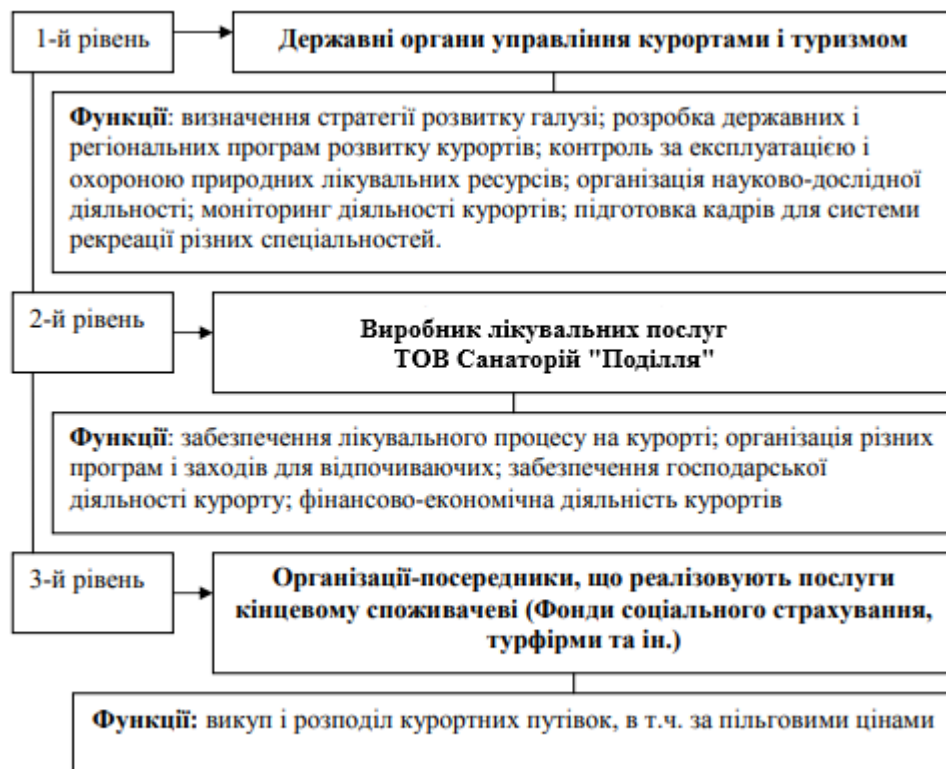


Рисунок 2.8 - ТОВ Санаторій «Поділля» в організаційній структурі управління СКК Вінницького регіону

До першого рівня віднесено державні органи управління курортами і туризмом, до функцій яких входять: визначення стратегії розвитку галузі;

складання державних програм розвитку курортів; контроль за експлуатацією і охороною природних лікувальних ресурсів; організація науково-дослідної діяльності; моніторинг діяльності курортів, організація рекламних заходів; підготовка кадрів для системи рекреації різних спеціальностей.

До другого рівня віднесено ТОВ Санаторій «Поділля» як одного з виробників лікувальних послуг. В цілому, якщо розглядати весь СКК Вінницького регіону, до виробників лікувальних послуг відносяться всі санаторно-курортні установи (санаторії і пансіонати з лікуванням), установи курортної інфраструктури (бальнеогрязелікарні, поліклініки, спеціалізовані підприємства по утриманню курортних зон і доріг в належному стані, котельні і теплові мережі, автотранспортні підприємства, соціальні об'єкти в межах курортів), та позакурортні установи (санаторії-профілакторії, заводи з розливу мінеральних вод, виробники лікувальних грязей). До функцій цієї ланки відносяться: забезпечення лікувального процесу на курорті; організація анімаційних і спортивних програм для відпочиваючих; забезпечення господарської діяльності курорту; фінансово-економічна діяльність курорту.

Третій рівень представляють реалізатори рекреаційних послуг, до яких відносяться Фонди соціального страхування, що займаються викупом і розподілом курортних путівок по пільгових цінах, туристичні фірми, що викупувають у ТОВ Санаторій «Поділля» і продають споживачам лікувальні путівки, інші посередницькі організації.

ТОВ «Санаторій «Поділля», який в рамках СКК Вінницького регіону входить в групу оздоровниць курорту «Хмільник», де створено вісім санаторно-курортних закладів різного відомчого підпорядкування та форм власності, які функціонують на основі використання унікальних природних радонових лікувальних вод (табл. 2.12).

Наведені дані містять інформацію про місце розташування, адресу сайту та коротку характеристику кожного закладу.

Таблиця 2. 12 - Санаторно-курортні заклади курорту «Хмільник»

Назва	Адреса	Характеристика
1	2	3
Спеціалізація Опорно-рухова система Мінеральні води Супутній профіль	Радонова вода Серцево-судинні хвороби	
ТОВ «Санаторій Поділля» Санаторій «Поділля Преміум»	https://sanatoriipodillia.ua/uk/specialisty/ 22000, Україна, Вінницька обл., м.Хмільник, вул. Курортна,10 Середня оцінка 3,8 з 5 https://sanatorii-karpat.com/	Ліжковий фонд - 600 гостей Відділення «Поділля» з преміум рівнем обслуговування Вартість від 1050 грн. до 2200 грн. за добу в залежності від категорії номера. У вартість санаторно-курортно путівки входить: Проживання, 3-х разове дієтичне харчування, базове лікування. До санаторіїв зі схожою ціною відносяться: санаторій «Березовий Гай», санаторій «Південний Буг», санаторій «Залізничників».
Санаторій «Медичний центр реабілітації залізничників Південно-Західної залізниці»	www.medicalcentr.com 22000, Україна, Вінницька обл. м. Хмільник вул. Шевченка, 20 Середня оцінка 4,6 з 5 https://sanatorii-karpat.com/	Лікування проводиться комплексно і складається з консультації лікарів різного профілю, діагностики і призначення бальнеотерапії, грязелікування, водотерапії, апаратної фізіотерапії (залежно від поставленого діагнозу). Діагностична база санаторію «МЦРЗ» Вартість номеру за 1 день – від 803 до 2087 грн. Амбулаторне лікування (курсівка) - 300,0 грн. Харчування – 310 грн. У вартість санаторно-курортної путівки входить: проживання, 3-х разове дієтичне харчування, базове лікування. Мінімальна кількість днів путівки від 12. Оплата – тільки готівка.
ДП ЗАТ ЛОЗПУ «Укрпрофоздоровниця» Клінічний санаторій «Хмільник»	www.hmilnik.com 22003 Україна. Вінницька область. м. Хмільник, вул. Курортна, 2	750 гостей одночасно Оздоровчі програми: «Антистрес», «Позбавлення зайвої ваги», «Комплексне очищення організму», «Жіноче та чоловіче здоров'я», «Легкість ніг». Діловий туризм (семінари, тренінги, презентації, корпоративний відпочинок). Природні лікувальні фактори: Радонова мінеральна вода. Торф'яна грязь Війтівецького родовища: Вартість номеру за 1 день – від 800 грн (економ клас 1-кімнатний 2-місний) до 4225 грн. (апартаменти 2-кімнатний 1-місний) Ціна курсівки 450 грн. за 1 добу. Рекомендований курс лікування – 21 день, мінімальний – 14 днів. Громадянам України, які мають інвалідність, надається знижка на путівку від 70 грн. за 1 добу. В номерах є мережа wi-fi для підключення до інтернету. Цілодобово охороняємий паркінг

1	2	3
<p>Центральний військовий клінічний санаторій «Хмільник»</p>	<p>http://www.khmilnyk-zdrav.com.ua</p>	<p>450 ліжок Розміщення: у 4 корпусах, у стандартних, покращених та номерах класу Люкс. Методи лікування: Водолікування, Теплолікування, Апаратна фізіотерапія, Баротерапія, Внутрішній прийом мінеральної води "Збручанська"; Кліматолікування (аеротерапія-повітряні ванни); Психотерапія; Лікування голковколюванням, Су-Джок терапія;. Масаж, Лікувальна фізкультура, в т.ч. і гідрокінезотерапія в радоновій воді; Харчування: раціональне лікувальне 4-разове дієтичне харчування.</p>
<p>Хмільницька обласна фізіотерапевтична лікарня</p>	<p>http://obfiztermed.at.ua 22000, Вінницька область, м. Хмільник, вул Шолом Алейхема 8, КНП "Хмільницька ОФЛ ВОР"</p>	<p>Радонотерапія Лікування проводиться для жителів Вінницької області по напрямках, які видаються центрами ПМСД центральними районними, міськими лікарнями за місцем диспансерного спостереження (лікування) хворого. Вартість стаціонарного лікування (лікування, проживання та харчування) складає 467,15 грн за добу Вартість амбулаторного лікування (лише лікування) складає 232,06 грн за добу</p>
<p>МРЦ «Південний Буг» МВС України</p>	<p>www.juzhbug.com.ua Хмільник, вул.Шевченка,25 Середня оцінка 3,5 з 5 https://sanatorii-karpat.com/</p>	<p>Належить до відомства МВС України і вважається оздоровчим закладом найвищого класу. Вже півстоліття тут поліпшують своє здоров'я як українські, так і іноземні гості. Розташований біля санаторію «Радон» в центральній частині міста. П'ятиразове харчування з можливістю попереднього замовлення. Вартість від 924 грн. до 2090 грн. за добу в залежності від категорії номера. У путівку категорії номера Люкс + додатково входить процедура спелеотерапія і підводний душ, мінеральна лікувальна вода «Моршинська». Мінімальна кількість днів путівки від 12. До санаторіїв зі схожою спеціалізацією відносяться: санаторій «Авангард», санаторій «Теплиця», санаторій «Боржава», санаторій «Куяльник», санаторій «Любінь Великий», санаторій «Карпати» в Чинадієво. До санаторіїв зі схожою ціною відносяться: санаторій «Поділля Преміум», санаторій «Березовий Гай», санаторій «Залізничників».</p>

1	2	3
ТзОВ Санаторій «Березовий гай»	www.sanatory.vn.ua Хмільник, вул.Курортна,12 Середня оцінка 4,7 з 5 https://sanatorii-karpat.com/	Вартість від 750 грн. до 2225 грн. за добу в залежності від категорії номера. У вартість санаторно-курортної путівки входить: Проживання, 4-х разове дієтичне харчування, базове лікування
Санаторій «Радон»	www.radon.hm.ua Хмільник, вул. Першого травня, 1 Середня оцінка 4,5 з 5 https://sanatorii-karpat.com/	Вартість від 800 грн. до 2090 грн. за добу в залежності від категорії номера. Харчування для гостей санаторію трьохразове з дієтичним меню, додатково існує можливість замовлення окремих страв по бажанню.

З метою аналізу конкурентної позиції досліджуваного підприємства на регіональному рівні скористаємось даними незалежних експертів, що, з одного боку дозволить виділити найбільш значимих конкурентів підприємства на ринку санаторно-курортних послуг на регіональному ринку, а з іншого боку – оцінити рейтинг відносно них. За даними рейтингу, створеного за відгуками відвідувачів, які були залишені ними на сайті «НафтусаТур» [46] для різних санаторіїв і оздоровчих комплексів, Санаторій «Поділля» по 10-ти бальній шкалі має 7,3 бали (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 - Рейтинг санаторіїв Хмільника на сайті «НафтусаТур» [46]

№	Назва санаторію /оздоровчого комплексу	Загальна оцінка	Лікування / сервіс	Ціна / якість	Харчування	Місце розташування	Чистота / комфорт
1	МЦР Залізничників	8,4	9,5	8,5	8	8	8
2	ТзОВ Санаторій «Березовий гай»	8,4	8,4	8	8,6	8,5	8,3
3	Санаторій «Поділля Преміум»	8,4	8,8	8,5	8,2	8,4	8,2
4	Санаторій «Радон»	8,4	8,3	8	8,5	8,4	8,6
5	МРЦ «Південний Буг»	7,7	8,6	7,7	6,3	8,1	7,9
6	Клінічний санаторій «Хмільник»	7,4	7,5	7,3	7	7,7	7,3
7	ТОВ «Санаторій «Поділля»	7,3	7,8	6,2	6,7	8,9	6,7

Оцінка будь-якого санаторію на даному сайті складається з 5 критеріїв, кожному з яких відпочиваючий в своєму відгуку дає оцінку по 10 бальній шкалі,

за результатами цих 5 оцінок формується оцінка всьому санаторію, Рейтинг підраховує всі оцінки за всіма відгуками і виводить їх у таблицю, дозволяючи сортувати об'єкти як по кожному з критеріїв окремо, так і за загальною оцінкою, Саме так сформований рейтинг кращих санаторіїв зі зручною системою фільтрації, Власники сайту не прагнуть зупинятись на відмітках топ 20 санаторіїв або топ 10 кращих санаторіїв Хмільника, для них було важливо показати всі санаторії та місце кожного з них по 5 критеріям і загальній оцінці в рамках країни і курорту до якого вони належать, якщо такий є, Тому вся таблиця оцінок санаторіїв ґрунтується тільки на відгуках людей, що побували на санаторно-курортній лікуванні в даних санаторіях і лікувальних комплексах.

Звісно, що рейтингова оцінка в даному випадку є дещо суб'єктивною, але це і викликає інтерес та дає підстави для оцінки та подальших роздумів. Отже, з наведених даних Санаторій «Поділля» має найменший рейтинг, тобто значно програє лідерам - МЦР Залізничників, санаторіям «Березовий гай», «Радон» та «Поділля Преміум», які мають однаковий загальний рейтинг в 8,4 бали (рис.2.9).

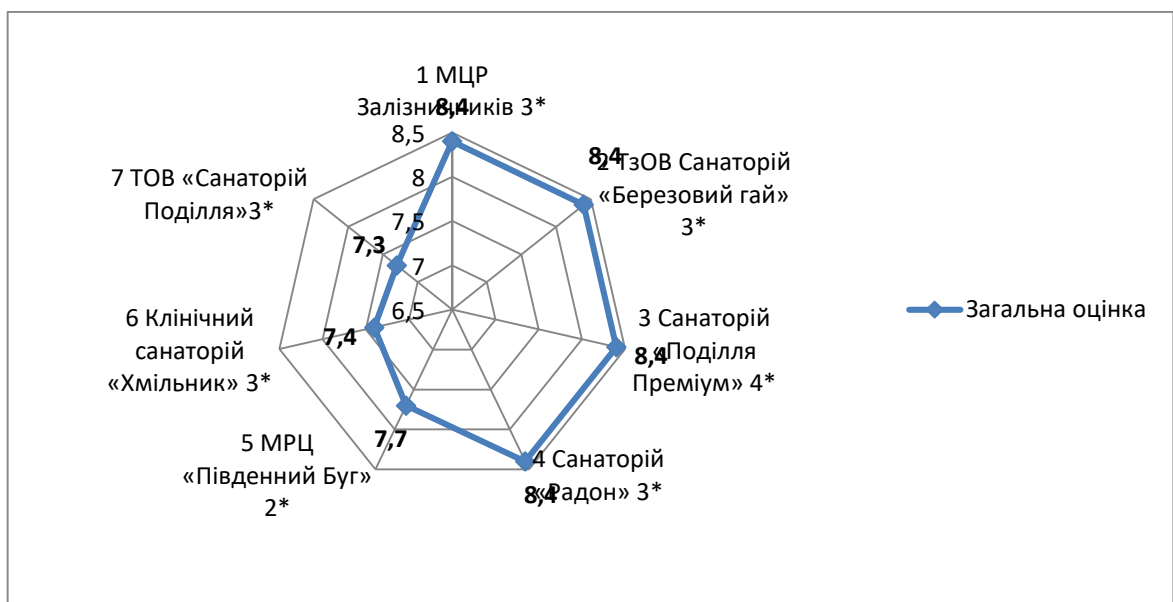


Рисунок 2.9 – Загальний рейтинг санаторіїв Хмільника на сайті «НафтусяТур»

На рисунку 2.10 відображені бальні оцінки всіх критеріїв по кожному санаторію.

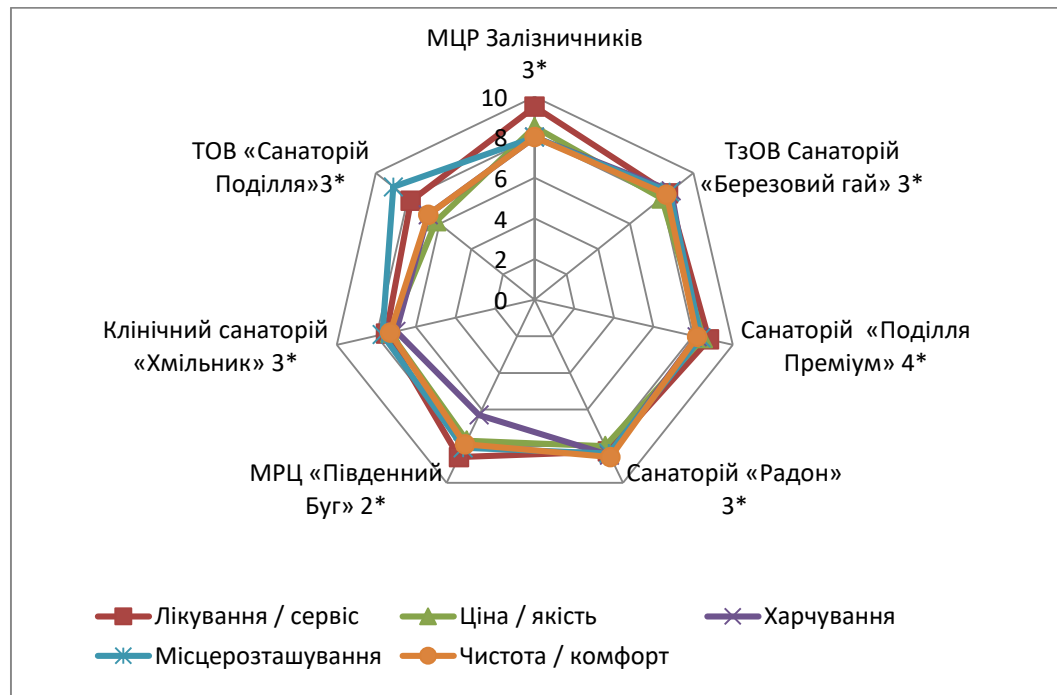


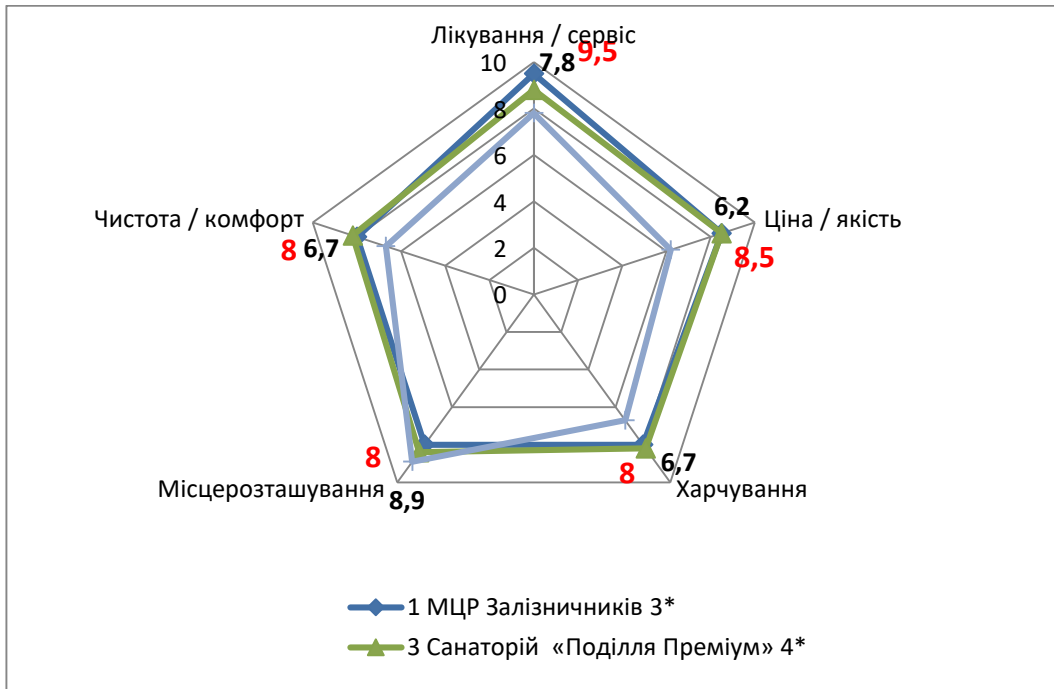
Рисунок 2.10– Бальні оцінки критеріїв по всім санаторіям

З наведених даних можна побачити, що найвразливіше місце ТОВ «Санаторій «Поділля» є критерій співвідношення «ціна/якість», і логічною є відповідь на питання про таку ж низьку оцінку по критерію співвідношення «чистота / комфорт». Очевидно, що саме враження колишніх відпочивальників стосовно комфортних умов перебування і вплинуло на оцінки якості обслуговування.

Цікаво, що Санаторій «Поділля Преміум», який фактивно є структурним підрозділом ТОВ «Санаторій «Поділля» і знаходиться на 4-му поверсі корпусу Санаторія «Поділля» має по цих же критеріям набагато вищі бали, що і вивело його в розряд одного з лідерів рейтингу.

Наш погляд, керівництву підприємства потрібно звернути на це пильну увагу і змінити ситуацію на краще.

Порівнюючи результати побудованих профілів рейтингу, можна помітити, що по всіх критеріях, окрім місцерозташування, ТОВ «Санаторій «Поділля» програє своїм конкурентам (рис. 2.11).



(Червоним кольором виділено бал МЦР Залізничників, чорним – ТОВ «Санаторій «Поділля»)

Рисунок 2.11 – Порівняння санаторіїв лідерів (1, 3) та аутсайдера (7)

Посилення конкуренції серед виробників лікувальних послуг вимагає від ТОВ Санаторій «Поділля» приділити особливу увагу до розробки стратегії розвитку, що сприятиме виділенню конкурентних переваг на ринку санаторних послуг. ТОВ Санаторій «Поділля» може розробити власну індивідуальну стратегію розвитку на основі проведення стратегічного аналізу.

2.6 Стратегічний аналіз діяльності підприємства

Основне завдання стратегічного аналізу полягає в зниженні невизначеності в діяльності підприємства і виявлення актуальних перспективних сторін функціонування організації, що сприяють забезпеченню стратегічного успіху.

Стратегію санаторно-курортного підприємства можна розглядати як управлінську діяльність на перспективу, що спрямована на підвищення конкурентоспроможності оздоровчого закладу за рахунок обґрунтованого вибору основних пріоритетів розвитку та ефективного використання ресурсного потенціалу. Разом з тим, стратегічне управління враховує можливості конкурентів та загрози зовнішнього середовища, в якому діє підприємство. Тому пріоритети розвитку ТОВ «Санаторій «Поділля» доцільно визначати на основі наукового аналізу власних ресурсних можливостей і потенціалу конкурентів.

Основна мета даного дослідження полягає у визначенні стратегічних можливостей та напрямків розвитку ТОВ «Санаторій «Поділля».

Відомо, що вибір пріоритетів розвитку організації має, перш за все, базуватись на власних ресурсних можливостях. При цьому, для організації рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств необхідними є такі види ресурсів: природні рекреаційні, трудові, технологічні, фінансові, матеріальні, інформаційні. Ефективне використання ресурсів підприємства є обов'язковою умовою для створення його конкурентних переваг.

Конкурентними перевагами можуть вважатися ті пріоритети, які спонукають споживача придбати певний товар чи послугу серед широкого кола інших, пропонованих на ринку. При цьому, якщо певні відмінності якості продукту є недостатньо важливими чи актуальними для покупця, то такі переваги не матимуть бажаного економічного ефекту. Забезпечити високу якість санаторно-курортних послуг, а отже і привабливість Санаторію «Поділля» можливо за наявності сучасного діагностичного та медичного обладнання, лікарських засобів, висококваліфікованих медичних працівників, авторських

програм лікувально-оздоровчого процесу, що в поєднанні з природними лікувальними факторами визначає ефективність лікування та оздоровлення відпочиваючих осіб. Крім лікувально-оздоровчих послуг важливими складовими якості санаторно-курортного продукту, а отже і привабливості рекреаційного закладу для потенційного споживача, є також якість послуг поселення, проживання, харчування та ін.

Крім чинників внутрішнього середовища організації, існують чинники зовнішнього середовища, що негативно впливають на розвиток санаторно-курортних підприємств: фінансово-економічна криза, недостатній рівень фінансового забезпечення відтворення матеріально-технічної бази санаторно-курортних закладів, низький рівень розвитку інфраструктури курортного господарства, зниження платоспроможності значної частини населення, відносно висока ціна і низька якість санаторно-курортних послуг та інші. Всі зазначені проблеми потребують подальшого вирішення.

Оцінити вплив багатьох кількісних та якісних показників на стан санаторно-курортних підприємств і вибрати оптимальну стратегію інвестування в їхній розвиток можна за допомогою SWOT-аналізу, який визначає сильні і слабкі можливості, сильні і слабкі загрози (таблиця 2.14). При формуванні даної таблиці використовувались і результати попередньо здійсненої оцінки конкурентної позиції досліджуваного підприємства в п. 2.5 даної дипломної роботи.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats) зовнішнього середовища організації.

SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно

збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Таблиця 2.14 - Фактори ТОВ «Санаторій «Поділля»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<p>Вигідне місце розташування (санаторій знаходиться у лісовому масиві, більшу частину якого займають хвойні породи дерев)</p> <p>Унікальні радонові джерела</p> <p>Можливість пройти курс лікування мінеральними джерелами;</p> <p>Менш виражена сезонність</p> <p>Кваліфікований персонал (кандидати наук і лікарі з вищою, першою і другою кваліфікаційними категоріями)</p> <p>Оновлена матеріально-технічна база;</p> <p>Лікування від різних захворювань</p> <p>Комфортабельні номери для проживання</p> <p>Зручна інфраструктура для лікування та відпочинку</p>	<p>Відсутність мотиваційних програм для клієнтів</p> <p>Відсутність мотиваційних програм для працівників</p> <p>Відсутність стратегії роботи з клієнтською базою</p> <p>Відсутність стратегії розвитку</p> <p>Слабка рекламна компанія</p> <p>Погана логістика та транспортне сполучення з містом</p> <p>Недостатній рівень якості обслуговування</p>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<p>Закриття зарубіжних напрямків та переорієнтація на внутрішній туризм</p> <p>Зростання потоку внутрішніх клієнтів для реабілітації та відпочинку (залучення додаткових потенційних груп споживачів санаторних послуг)</p> <p>Підвищення рівня сервісу та якості послуг;</p> <p>Розширення кола співробітництва з різними туристичними агентствами та туроператорами</p> <p>Можливість надання місць для проведення ділових заходів (конференц-залів</p>	<p>Подовження режиму ізоляції</p> <p>Введення обов'язкового карантину для туристів з інших регіонів;</p> <p>зниження платоспроможності основних клієнтів</p> <p>Згортання бюджетних та корпоративних програм санаторного лікування</p> <p>Страх зараження в транспорті та на території санаторію</p> <p>Посилення конкуренції з боку більш активних суперників, здатних швидко прилаштуватись до зміни вподобань споживачів</p>

Висновки до другого розділу

Аналіз стану санаторно-курортного комплексу України свідчить, що країна володіє досить великою часткою підприємств санаторно-курортного профілю, що є позитивним аспектом для рекреаційної діяльності. В останні роки показники, що характеризують функціонування санаторно-курортних і оздоровчих установ, мають тенденцію до зниження.

Розвиток закладів санаторно-курортного комплексу стримує ряд економічних, інвестиційних та організаційних проблем, які вимагають негайного вирішення. При цьому, на фоні ситуації з пандемією, ще більше загострюються кризові наслідки проведених ринкових перетворень у частині економічної нестабільності підприємств, відсутні реальні інвестиції, характерні низький рівень сервісу, нерозвиненість інфраструктури, зниження доступності послуг санаторно-курортного комплексу для населення.

На протязі останніх трьох років ТОВ «Санаторій «Поділля» показує позитивну динаміку. Чистий дохід підприємства має тенденцію до зростання. Підприємство прибуткове та рентабельне.

За даними рейтингу ТОВ «Санаторій «Поділля» по 10-ти бальній шкалі має 7,3 бали, що є найгіршим показником серед решти конкурентів. Найвразливіше місце ТОВ «Санаторій «Поділля» є критерій співвідношення «ціна/якість», і логічною є, відповідь на питання про таку ж низьку оцінку по критерію співвідношення «чистота / комфорт».

3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «САНАТОРІЙ «ПОДІЛЛЯ»

3.1 Вибір і обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку підприємства

В Україні існують значні перспективи розвитку санаторно-курортного лікування та оздоровлення, яке слід успішно поєднати з туризмом, спортом та культурними розвагами. Проте, розвиток рекреаційного господарства України стримується низкою проблем, однією з яких є відсутність практики стратегічного управління в діяльності санаторно-курортних підприємств. Її вирішення здатне забезпечити ефективний інноваційний розвиток таких підприємств. При цьому, комплекс програм розвитку сфери рекреації має, перш за все, відповідати інтересам охорони довкілля і здоров'я людини та забезпечувати максимальний загальноекономічний ефект.

Впровадження стратегії має створити належні умови задля забезпечення здоров'я населення, доступної медицини, які будуть реалізовані на принципах верховенства чинного законодавства та рівності громадян.

Для збереження конкурентних позицій на ринку ТОВ «Санаторій «Поділля» має зосереджуватися на якості оздоровчого процесу і прагнути до впровадження нових методів профілактичного лікування й оздоровлення, реабілітації, використання сучасних технологій діагностики, вивчення та застосування нетрадиційних методів медицини. Реакцією менеджменту ТОВ «Санаторій «Поділля» має бути гнучке маркетингове ціноутворення, система сезонних знижок на путівки, приваблення рекреантів дисконтною системою.

Для скорішого відновлення роботи ТОВ «Санаторій «Поділля» необхідно забезпечити належний рівень сервісу при обов'язковому виконанні санітарно-гігієнічних норм та інших відповідних карантинних вимог МОЗ України. В період карантину перш за все необхідно зосередитись на додаткових опціях і можливостях безпечного відпочинку.

Різноманіття завдань, що стоять перед сучасними санаторно-курортними підприємствами, і комплексність пропонованого споживачеві продукту пов'язано з великою кількістю основних і додаткових послуг, які пропонують відпочиваючим. За таких умов основним джерелом розвитку ТОВ «Санаторій «Поділля» на ринку рекреаційних послуг є створення умов для задоволення вимог внутрішніх та іноземних споживачів через збалансування ціни лікування з якістю послуг.

Здійснення заходів щодо переходу ТОВ «Санаторій «Поділля» на інноваційну модель розвитку передбачає наступне (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Формування системи стратегічного управління ТОВ «Санаторій «Поділля»

Існуючу на даний момент стратегію ТОВ "Санаторій" Поділля "можна позначити, як стратегію спеціалізації. Підприємство спеціалізується на наданні санаторно-курортних послуг.

Основною стратегічною метою ТОВ "Санаторій" Поділля" є лідерство на регіональному ринку санаторно-курортних послуг.

Основна стратегія розвитку підприємства ТОВ "Санаторій" Поділля":

- надання послуг високої якості;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- надання всього спектру послуг: оздоровлення – проживання.

Основна стратегічна мета санаторію конкретизується по функціональних підсистемах (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Функціональні цілі ТОВ "Санаторій" Поділля"

Напрямок	Заходи
Маркетинг	Розширення кола клієнтів санаторію за рахунок: <ul style="list-style-type: none"> - освоєння нових ринків збуту путівок; - встановлення прямих договорів з підприємствами на обслуговування їх працівників; - організація дитячих заїздів під час шкільних канікул з кваліфікованим медичним обстеженням.
Виробництво	Розширення прийому пацієнтів на 15% з досягненням проектної заповнюваності на рівні 93%. Розширення асортименту медичних і розважальних послуг. Удосконалення діагностики та методики профільного лікування.
Інновації	Розробка методики лікування пацієнтів на короткі терміни (10-14 днів) прийому бальнеопроцедур. Організація обстеження для заповнення санаторно-санаторної карти. Розробка програми сімейного відпочинку з оздоровленням дітей в санаторії. Розробка програми інсентив-туризму.
Персонал	Підвищення кваліфікації медичного та обслуговуючого персоналу. Удосконалення системи мотивації праці. Забезпечення якості медичного обслуговування. Створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників.
Фінанси	Зберігати і підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів. Застосування інструментів фінансового менеджменту для пошуку резервів збільшення прибутку.

Основні принципи формування стратегії розвитку ТОВ "Санаторій" Поділля" у зовнішньому середовищі:

- активний пошук потенційних клієнтів, використання зворотного зв'язку зі споживачами;
- зайняття гідних позицій на регіональному ринку санаторно-курортних послуг;
- максимальне використання потенційних можливостей зовнішнього середовища і попередження негативного його впливу.

Фінансовими цілями ТОВ "Санаторій" Поділля "є:

- забезпечення щорічного зростання обсягів санаторно-курортних послуг;
- підвищення ефективності діяльності.

Для будь-якого підприємства важливо, щоб не існувало автоматичної залежності між прибутком і здатністю генерувати готівку

кошти. Будь-який проект може бути високо прибутковим, але привести до банкрутства через нестачу грошових коштів. В іншому випадку, компанія може показувати збитки в бухгалтерській звітності та при цьому генерувати

грошові кошти в рахунок довгострокової перспективи розвитку підприємства.

Керівництво повинно чітко це розуміє і відстежує заплановані платежі, зобов'язання і прибуток.

Цілі ТОВ "Санаторій" Поділля" щодо інвесторів, кредитних установ:

1. Налагодження потенційних відносин з адміністраціями міста, області, районів;
2. Активна робота по залученню банківських ресурсів;
3. Формування позитивної кредитної історії компанії;
4. Формування постійних партнерів - банків.

У стратегічному розвитку ТОВ "Санаторій" Поділля" важливо залучення позикових коштів для фінансування проектів. Тому робота по залученню коштів повинна бути спрямована на наступне:

1. Вирішення проблеми при фінансуванні проектів, так як для виконання

стратегічних цілей компанії є нестача заставного майна, банки встановлюють ліміт кредитування компанії, коли стратегічні цілі компанії вище, ніж виділений ліміт позикових ресурсів. У зв'язку з цим ТОВ "Санаторій" Поділля" в довгостроковій перспективі необхідно виходити на інші рівні запозичення.

2. Збільшення статутного капіталу.

3. Встановлення довгострокових кредитних відносин.

Цілі компанії щодо конкурентів:

1. Аналіз збір інформації про конкурентів компанії в територіально найближчих областях;

2. Оцінка і передбачення позиціонування компанії на ринку санаторно-курортних послуг;

3. Виявлення сильних і слабких сторін компанії та реагування щодо усунення «слабких» місць (SWOT-аналіз).

Кадрові та соціальні цілі ТОВ "Санаторій" Поділля":

- визначення обов'язків, повноважень, завдань і цілей кожного відділення;
- створення корпоративної культури компанії;
- вдосконалення систем оцінки якості праці і його стимулювання, участь співробітників в прибутку компанії

Підготовка та перепідготовка персоналу може здійснюватися таким шляхом:

- підвищення загального професійно-кваліфікаційного рівня персоналу.

В ТОВ "Санаторій" Поділля": працюють висококваліфіковані спеціалісти, але, успішна практична діяльність сучасного лікаря значною мірою залежить від рівня його професійної освіти. Темпи розвитку медичної науки стимулюють рухатися в ногу з часом, прикладаючи максимум зусиль для досягнення високого рівня професіоналізму, досконалого володіння сучасними методиками лікування. Тому необхідність створення системи підвищення кваліфікації очевидна. Для вирішення цього завдання є багато засобів: це короткострокові (від 2-3 днів до тижня), середньострокові (від тижня до 2-3 місяців) і повні (до року) курси перепідготовки, здійснювані вузами, бізнес-школами, інститутами підвищення

кваліфікації тощо. Перехід більшості надавачів послуг підвищення кваліфікації на дистанційну форму шляхом проведення он-лайн тренінгів спрощує підхід, оскільки завдяки їй підвищення професійної кваліфікації можливе без припинення робочого процесу, тобто є максимально доступним для кожного спеціаліста. Такий принципово новий підхід сприятиме значному підвищенню рівня професійної підготовки лікарів ТОВ "Санаторій" Поділля".

Саме дистанційна форма навчання надає численні переваги порівняно з іншими формами і має набути великої кількості прихильників, адже за даними останніх зарубіжних наукових досліджень лікарі, які беруть участь в Інтернет-проектах у рамках безперервної медичної освіти, значною мірою схильні до прийняття клінічних рішень, що відповідають принципам доказової медицини. На наш погляд, сьогодні це - один із найбільш швидких, зручних, доступних та економічно виправданих способів отримання нових знань та підвищення кваліфікації.

Наприклад, завдяки проекту «Академія — дистанційне навчання on-line», який розпочато під егідою Національної медичної академії післядипломної освіти імені П.Л. Шупика МОЗ України за спонсорської та ідейної підтримки компанії «Тева Україна», кожен лікар отримує можливість підвищувати рівень своїх знань за вибраною спеціальністю шляхом багаторазового засвоєння матеріалу лекцій провідних фахівців післядипломної освіти, розміщених на спеціалізованій сторінці сайту «Українського медичного часопису» (www.umj.com.ua), а згодом — перевірити їх в системі тестування on-line. Особа, яка успішно склала тестове завдання з певної теми, отримує сертифікат про засвоєння матеріалу та 1 бал для атестації на присвоєння (підтвердження) лікарської кваліфікаційної категорії, що надає додаткові переваги під час проходження передатестаційних циклів і циклів тематичного вдосконалення на базі НМАПО імені П.Л. Шупика МОЗ України.

Альтернативним варіантом може бути підвищення кваліфікації на платформі дистанційних курсів Центру громадського здоров'я України. Таке навчання є підставою для нарахування балів професійного розвитку в рамках атестації лікарів (Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446 «Деякі питання

безперервного професійного розвитку лікарів»). Освітні курси розроблені з метою поліпшення знань і навичок із діагностики та лікування захворювань, відповідно до національних протоколів та міжнародних стандартів. Відеолекції читають експерти з організації та управління охороною здоров'я. Навчання безкоштовне. Доступних у межах курсу матеріалів достатньо для успішного його завершення. Навчальні матеріали, а також форум доступні онлайн у будь-який час: <https://portal.phc.org.ua/>.

3.2 Впровадження інноваційних форматів відпочинку

У сучасних умовах провідним фактором конкурентоспроможності на санаторно-курортному ринку є широке впровадження інновацій на всіх етапах створення і просування лікувально-оздоровчих послуг. Це пов'язано також з тим, що, крім високої конкуренції, ринок характеризується зростаючим рівнем запитів на комфорт і сервіс з боку клієнтів. Проведений нами SWOT-аналіз в другому розділі дипломної роботи дозволив виявити ряд сфер, які вимагали розробки та впровадження інновацій, в першу чергу спрямованих на розширення кола клієнтів ТОВ «Санаторій «Поділля» та створення нових каналів збуту з конкретними результатами, що впливають на цінність бізнесу.

Відмінною рисою інновації є впровадження в ділову практику лікувально-оздоровчих форматів відпочинку клієнтів, які підприємством раніше не використовувались.

На наш погляд, перспективними напрямками є напрямок інсентив –туризму та впровадження сімейного відпочинку з оздоровленням дітей. Розглянемо кожен напрямок окремо.

3.2.1 Розробка програми розвитку інсентив-туризму

ТОВ «Санаторій «Поділля», як і інші, санаторно-курортні підприємства на сучасному етапі розвитку мають цілий ряд переваг через специфіку своєї організаційно-правової форми. Наприклад, це можливість отримання цільового бюджетного фінансування для придбання обладнання, а також можливість реконструкції і подальшого використання вже наявних приміщень і обладнання для санаторно-курортних підприємств, часто державної або сумісної форми власності, або використовувати можливість розвитку нетрадиційних видів оздоровчого туризму. Одним з нових видів для вітчизняних підприємств СКК можна вважати розвиток інсентив-туризму, зокрема, державного. Цей напрям в діяльності ТОВ "Санаторій" Поділля" нам вважається надзвичайно

перспективним.

Ін센сив-туризм (від англ. «*incentive*» - спонукальний, заохочувальний) - це різновид туризму, що є ефективним способом згуртування колективу або заохочення кращих працівників та партнерів. Це поїздка, організована для працівників компанії, клієнтів, дилерів, торгових агентів, топ-менеджерів та інших за високі показники в роботі. Як правило, такі поїздки надаються або на пільгових умовах, або безкоштовно, премія за високі досягнення.

Цілі організації під час проведення інсенсив-турів та інсенсив-програм дуже різноманітні та залежно від цілей виділяють 3 види інсенсив-програм [47]:

1) заохочувальні програми (екскурсійна поїздка кращого відділу компанії за підсумками року);

2) мотиваційні програми (з'їзд регіональних дилерів компанії для презентації та просування нових можливостей, товарів чи послуг, комбіновано з розважальною програмою);

3) тури з метою побудови команди (корпоративний виїзд на природу з командообразуючим квест-тренінгом).

Інсенсив-програма - це кращий засіб для заохочення працівників, службовців, керівників вищої ланки, клієнтів або дилерів, ефект від якого триватиме довгий час.

Клієнти все частіше використовують комбіновані корпоративні інсенсив-програми: навчання з відпочинком, семінари або конференції з екскурсіями, участь співробітників у виставці або конгресі разом зі спортивними розвагами або тимблдінгом [48].

Під державним інсенсив-туризмом розуміється заохочувальний туризм, тобто поїздки працівників державних підприємств або установ, здійснювані за рахунок підприємств з метою заохочення їх роботи. Фінансовими джерелами, що забезпечують потоки зазначеного напрямку туризму, можуть бути не тільки кошти державного бюджету різних рівнів, але в набагато більшому обсязі фінансові кошти самих підприємств, що залишаються в їх розпорядженні після здійснення всіх розрахунків по господарській діяльності. На сьогоднішній день переважна

більшість державних підприємств здійснюють комерційну діяльність, основою метою якої, як і для всього комерційного сектора економіки, є отримання прибутку. Проте через особливості своєї організаційно-правової форми, зазначені підприємства не завжди мають можливість використовувати отримуваний прибуток за власним розсудом. Зміна умов господарювання, централізоване внесення до статутних документів підприємств дозволу на витрачання частини прибутку, отриманого від комерційної діяльності, на здійснення оздоровчих програм персоналу підприємства, дозволить підвищити його зацікавленість в результатах діяльності і престижність роботи в рамках державного сектора економіки. Ці ж заходи сприятимуть розвитку вітчизняної санаторно-курортної сфери. Отже, існує реальна можливість розвитку цього напрямку для ТОВ "Санаторій" Поділля"

Пропонована система побудови взаємин «ТОВ "Санаторій" Поділля" – власник – підприємства державної форми власності», дозволить істотно скоротити витрати на проведення рекламної кампанії з метою масштабного ознайомлення ринку споживачів з «ТОВ "Санаторій" Поділля". Цей чинник, особливо у світлі браку фінансових ресурсів є досить істотним.

Впровадження пропонованої системи розвитку державного заохочувального лікувально-оздоровчого туризму потребуватиме квотування місць в «ТОВ "Санаторій" Поділля". Визначаються і пропорції продажу частки путівок (місць) на комерційному ринку санаторно-курортних послуг. Введення певної квоти путівок в рамках програми заохочувального оздоровчого туризму забезпечує певний гарантований рівень наповнюваності санаторно-курортних підприємств впродовж всього року, а це є значним кроком на шляху до фінансової стійкості ТОВ "Санаторій" Поділля".

Проте за наявності ряду безперечних переваг, даний напрям має і ряд істотних недоліків, а саме: орієнтація лише на надання лікувально-оздоровчих послуг, орієнтація на державних службовців, обмеженість резервів для подальшого підвищення ефективності роботи. Тому доцільно здійснювати пошук й інших напрямів діяльності підприємства.

3.2.2 Розробка програми оздоровлення дітей в санаторії

Санаторій «Поділля» знаходиться у лісовому масиві, більшу частину якого займають хвойні породи дерев. Площа лісопарку — 10 га. На сьогодні це один із найзначніших і найвідоміших курортів з чудово розвиненою інфраструктурою лікувальної справи.

Унікальність СПА-комплексу санаторію «Поділля» складається з його завжди стабільної температури води і повітря 27°C. Система фільтрації води і розміри басейну відповідають Олімпійським стандартам. Його довжина становить 25 метрів, а розкіш, комфорт, краса приємно здивують відвідувачів, додасть сили і здоров'я.

Основні лікувально-реабілітаційні методи на курорті це: бальнеолікування (прийом лікувальних мінеральних вод у вигляді зовнішнього або внутрішнього застосування), гідропатія (лікувальні душі), грязелікування, фізіотерапевтичні процедури (апаратна фізіотерапія), кліматолікування, масаж, ЛФК, дієтотерапія.

Плавання дуже корисно при профілактиці і лікуванні багатьох захворювань. Стає зрозумілим, що відвідуючи санаторій «Поділля» з басейном точно варто приділити особливу увагу цьому виду спорту, тим більше, якщо басейн вражає красою, розкішшю і комфортом.

З метою розширення кола потенційних клієнтів пропонуємо керівництву розглянути можливість розробки нового формату прийому пацієнтів, а саме впровадити програму сімейного відпочинку з дітьми з можливістю надання санаторного лікування і найменшим відвідувачам.

Для цього потрібно буде врахувати наступне. Ввести в харчування дитяче меню та приділити увагу розвитку анімаційно-розважальної діяльності, частина якої мала б спрямування на організацію дитячого дозвілля. Форми організації дозвільної діяльності наведено на рисунку 3.2.

Розробляючи штатну структуру ТОВ «Санаторій «Поділля» і аналізуючи вплив персоналу на психологічний стан відпочиваючих, необхідно взяти до уваги, що основну роль у створенні того чи іншого психологічного клімату на курорті грає персонал анімаційного сервісу - аніматори. Саме від їх особистісних якостей

та вміння створити у туристів особливий настрій і відчуття комфорту, затишку, в кінцевому рахунку, залежить, наскільки повноцінним буде відпочинок гостей санаторію, особливо в новому форматі відпочинку.



Рисунок 3.2 – Форми організації дозвілля в ТОВ «Санаторій «Поділля»

Щоденна програма анімації в Санаторії «Поділля» може включати в себе:

1) спортивні ігри та змагання для дорослих (аеробіка в басейні, волейбол, водне поло, дартс, армрестлінг, настільний теніс, стрільба з лука та пневматичного пістолета і ін.); 2) дитячі програми (ігри та конкурси в дитячому містечку і басейні, вечірні розважальні програми, тематичні свята); 3) вечірні шоу-програми (шоу-конкурси, ігрові шоу, комічні шоу, дискотеки, виступи естрадних колективів, художня самодіяльність, проведення тематичних вечірок - диско 1980-х, жива музика і т.д.).

Якщо уявити анімаційну програму санаторію, яка поєднуватиме в собі всі ці види анімації, яку втілюють в життя енергійні і доброзичливі, тактовні і висококваліфіковані творчі працівники анімаційної команди, програму, складену з урахуванням вікових особливостей та курортної специфіки, то, без сумніву, відчується різниця між традиційним дозвіллевим сервісом і анімацією нового покоління, що допомагає не тільки підвищити прямі економічні показники роботи санаторію, а й досягти найбільшого відносно-оздоровчого ефекту від діяльності

всього комплексу в цілому.

Покази до проведення програми оздоровлення дітей.

Програма розроблена для лікування дітей у ТОВ «Санаторій «Поділля», що часто хворіють на: простудні захворювання (ГРВІ, хронічні бронхіти і захворювання верхніх дихальних шляхів; тонзиліт з частими загостреннями, ЛОР-захворювання – риніти, синусити, ларингіти); хронічними хворобами шлунково-кишкового тракту та жовчовивідних шляхів (хронічні гастрити, холецистити, дискінезії жовчовивідних шляхів, коліти); захворюваннями нервової системи (вегетосудинна дистонія, астено-невротичні стани).

Програма оздоровлення дитини включає: Питне лікування мінеральними водами; Плавання в басейні, щоденно; Загальнозміцнюючі процедури: аромаванни для профілактики простудних захворювань, для нормалізації судинного тону, психо-емоційного стану; Фізіотерапевтичні процедури (гальванізація, електрофорез, діадинамотерапія, магнітотерапія, ампліпульстерапія); Інгаляції (евкаліпта, мінеральні) або спелеокамера (на вибір); Кисневі пінки з холосасом, шипшиною, соком. Переваги впровадження сімейного відпочинку (рисунок 3.3) уособлюють в собі: комфортне місцерозташування, новий сімейний формат відпочинку, лікувальні процедури для дітей та дорослих, дитяче меню та організація дитячого дозвілля.



Рисунок 3.3 – Переваги ТОВ «Санаторій «Поділля»

Очікувані результати лікування дітей - зміцнення здоров'я та імунітету дитини, підвищення адаптаційних можливостей організму, нормалізація психо-емоційного стану дитини, покращення роботи органів травлення.

3.3 Рекомендації щодо використання технології «Mystery Shopping» для оцінювання якості сервісу в конкурентному середовищі ТОВ «Санаторій «Поділля»

За даними проведеного в другому розділі дипломної роботи дослідження конкурентної позиції, ТОВ «Санаторій «Поділля» отримав найнижчий рейтинг серед найближчих конкурентів. Основною причиною такого результату є невідповідність якості сервісу очікуваним сподіванням клієнтів.

Досягнення позитивного ефекту в підвищенні якості обслуговування клієнтів відбувається лише за умови реалізації системного підходу, що включає:

1. Відбір персоналу, відповідно вимогам клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування.
2. Наявність чітких і зрозумілих співробітникам правил роботи з клієнтами, опис основних робочих процедур («Стандартів обслуговування клієнтів»)
3. Наявність системи навчання, як для початківців, так і регулярного, яка допомагає співробітникам освоїти стандарти і виробити необхідні навички для їх виконання.
4. Наявність мотивації (як монетарної, так і нефінансової), спонукаючої співробітників дотримуватись встановлених стандартів обслуговування.
5. Регулярний і систематичний контроль за дотриманням стандартів і надання співробітникам об'єктивного зворотного зв'язку за підсумками оцінки. При цьому результати моніторингу повинні знаходити своє віддзеркалення в системі мотивації і бути підставою для доопрацювання або корегування стандартів (у тих випадках, коли результати аудиту свідчать про незручність стандартів, що діють, для клієнтів).

Можна розробляти і впроваджувати нові стандарти сервісу в ТОВ «Санаторій «Поділля», але оцінити фактичний рівень їх виконання та дотримання внутрішніми перевірками навряд чи вдасться. В даному випадку буде спрацьовувати конфлікт інтересів, адже керівник підрозділу не завжди може бути

неупередженим в ставленні до свого підлеглого. Особливо, якщо результат перевірки окремого співробітника буде впливати на результат роботи всього підрозділу і цей результат прив'язаний до системи мотивації. Вихід є – потрібно залучати аудиторів ззовні, які б не були зацікавлені в жодному результаті перевірки.

Одним з інструментів оцінювання якості сервісу, який останніми роками стає все більш популярним, є технологія Mystery Shopping («Таємний покупець»), що походить із США та поширилася у світі наприкінці XX сторіччя. Із тих пір ринок цієї послуги стрімко розвивається.

«Mystery Shopping» (англ. — «Таємний покупець») є дослідною методикою, що з'явилася у США наприкінці 40-х — на початку 50-х рр. XX ст. Спочатку перевірки мали характер «контрольної закупки», і фірми-замовники здебільшого перевіряли власний персонал на чесність. У 70-ті рр. XX ст. у США виникла перша компанія, що надавала послуги «Mystery Shopping». Поява і розвиток інтернет-технологій у 90-ті роки минулого сторіччя дали новий поштовх розвитку «Mystery Shopping» та її глобалізації [49].

На сьогодні «Mystery Shopping» – це ціла технологія, яка на основі емпіричних спостережень заздалегідь підготовлених покупців дає анонімну оцінку та здійснює моніторинг якості обслуговування клієнтів, послуг, мерчандайзингу та продукції.

Методика «Таємний покупець» заповнює відсутність критично важливої інформації між здійсненням конкретних комерційних операцій і маркетингом. «Mystery Shopping» використовується безпосередньо у площині ведення підприємством господарської діяльності для збору даних, які допомагають визначити, що відбувається з клієнтами, коли вони відвідують компанію [50].

Загальна структура стандарту обслуговування ТОВ «Санаторій «Поділля» відображена у вигляді схеми (рисунок 3.4)

Схематично забезпечення якості обслуговування клієнтів і взаємозв'язок її основних елементів, що пропонується до застосування в практичній діяльності ТОВ «Санаторій» Поділля» представлена на рисунку 3.5.

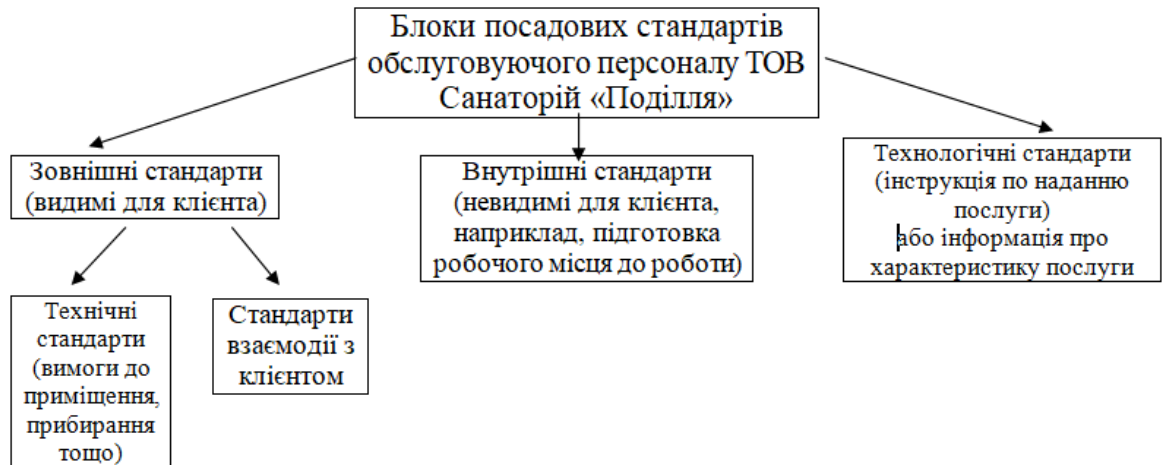


Рисунок 3.4 - Загальна структура стандарту обслуговування ТОВ «Санаторій «Поділля»

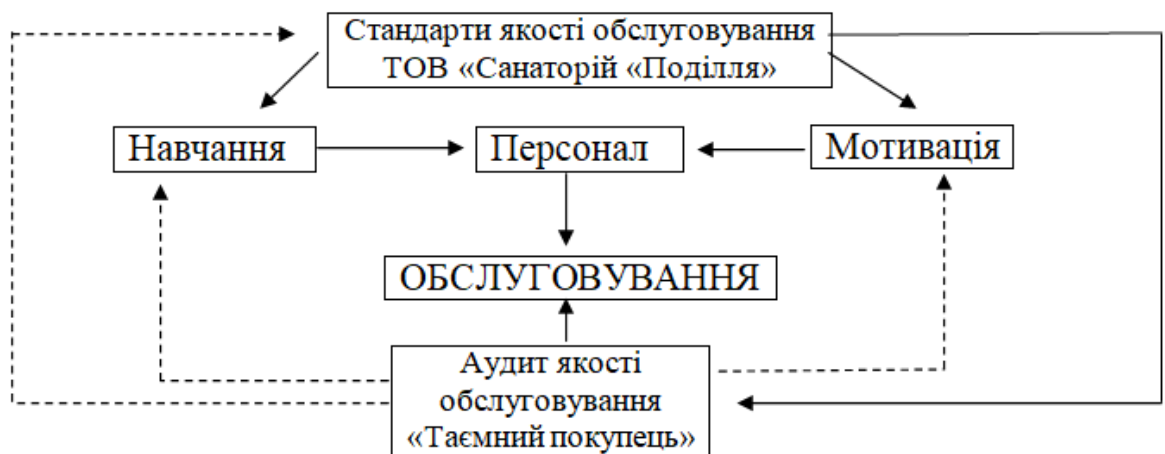


Рисунок 3.5 - Схема забезпечення якості обслуговування клієнтів ТОВ «Санаторій «Поділля»

Об'єктивно «Таємний покупець» не є маркетинговим дослідженням. Це дослідження, але це не маркетингові дослідження.

Маркетингове дослідження є процес одержання знань і набуття розуміння того, що люди думають, відчувають і роблять для задоволення власних потреб, пов'язаних з придбанням продуктів і послуг - це вивчення ринку, збір інформації про потенційних споживачів товарів і послуг.

Методика «Mystery shopping» більш тісно пов'язана з дослідженням

операцій, «Таємний покупець» — це оцінка результату маркетингових досліджень. Дані «Mystery Shopping» мають використовуватися для маркетингових досліджень, і навпаки.

Принципові відмінності технології «Mystery Shopping» від маркетингових досліджень згруповано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Відмінності «Mystery Shopping» від маркетингових досліджень

Ознака	Технологія «Mystery Shopping»	Маркетингове дослідження
1. Формалізація дій «таємного покупця»	«Таємні покупці» повинні дотримуватись конкретного сценарію під час оцінки покупки в зазначених місцях, їм наводяться основні критерії оцінки того чи іншого факту.	Учасникам маркетингового дослідження заздалегідь не наводяться керівні принципи оцінки.
2. Оперативність	Має більш оперативний характер, найчастіше використовуються для контролю якості, підготовки та стимулювання цілей.	Використовуються для вивчення потенційного покупця, його мотивації, потреб і стимулів прийняття рішення про покупку.
3. Орієнтація на потенційних покупців	Підбір «таємних покупців» здійснюється на основі реального портрету потенційного покупця даної компанії	Учасників маркетингових досліджень — інтерв'юєрів — обирають довільно, на основі їх індивідуальної здатності до проведення подібних завдань.
4. Неупередженість	Таємних покупців просять бути об'єктивними та неупередженими, оцінювати лише факти та пояснювати власні спостереження.	Учасникам маркетингового дослідження пропонують висловити свою суб'єктивну думку вільно, не стримуючи емоцій. При цьому перевага надається першому враженню.
5. Індивідуальний підхід.	Звіти «таємних покупців» мають характер окремого індивідуального випадку, проте кожна оцінка може бути використана самостійно для вдосконалення діяльності і навчання співробітників, поліпшення якості послуг та продукції в цілому.	Дані кількісних маркетингових досліджень аналізуються в сукупності.

Отже, для визначення задоволеності клієнтів не може використовуватись

лише методика «Таємний покупець». Адже «Mystery Shopping» — це додатковий компонент, який не може цілком замінити традиційні дослідження рівня задоволеності клієнтів. Не можна передбачити чи виміряти задоволеність клієнтів за допомогою вдаваних покупців, тому що задоволення потреб клієнтів має суб'єктивний характер, заснований на підсвідомих мотивах споживачів. «Таємні покупці» не є реальними клієнтами — вони дотримуються певних критеріїв оцінки і, як правило, не можуть відступати від заздалегідь розробленого сценарію [50].

На відміну від маркетингових досліджень, де здебільшого застосовують шкали рейтингів Лайкерта, в анкетах «Mystery Shopping» для більшої об'єктивності оцінки доцільно використовувати тільки бінарні питання (з відповідями «так» і «ні»). Для деяких питань покупці можуть бути зобов'язані надавати розгорнутий коментар з роз'ясненням особистих спостережень. Кілька питань реагування використовуються, щоб дозволити покупцям описати переваги і недоліки, які вони помітили під час аудиту. Більшість анкет включають «Суб'єктивні враження» — розділ, який заохочує покупців висловити особисті враження про візит в об'єкт перевірки. Як правило, у цьому заключному розділі дозволяється робити суб'єктивні оцінки. Для анкети «Таємний покупець» деякі питання можуть бути важливішими за інші. Тож доцільно використовувати бальну оцінку, де більшою кількістю балів виділити найбільш вагомі аспекти. Деякі питання, можливо, не має потреби наділяти балами, але це необхідно для сукупної оцінки якості обслуговування. У випадку якщо оцінка «таємного покупця» поставлена під сумнів за другорядними моментами завжди можна встановити, чи було сфальсифіковано візит [49].

Переваги методики «Mystery Shopping»:

- 1) здійснення оперативного моніторингу рівня обслуговування / якості послуг / якості продукції;
- 2) швидке покращення рівня обслуговування / якості послуг / якості продукції;
- 3) збільшення рівня відповідальності персоналу;

- 4) посилення ефективності управлінських рішень, заснованих на системі стимулювання персоналу;
- 5) забезпечення зворотного зв'язку між продавцем та клієнтом;
- 6) підтримка рекламних програм;
- 7) забезпечення раціонального ціноутворення та аудиту мерчандайзингу відповідності;
- 8) отримання даних для конкурентного аналізу;
- 9) оцінка якості маркетингових досліджень;
- 10) визначення потреб у навчанні персоналу;
- 11) отримання даних щодо потенційних можливостей продажів;
- 12) розроблення навчального посібнику для навчання та розвитку;
- 13) забезпечення лояльності клієнтів.

Вимоги до проведення перевірки якості обслуговування «Mystery Shopping»:

1) Дослідження «Mystery Shopping» повинні розроблятися і здійснюватися таким чином, щоб уникнути необґрунтованих затрат часу та грошей; не зловживати доброю волею організації чи приватної особи, що є замовником послуг. Дослідники повинні виявляти велику обережність, щоб мінімізувати ризик будь-якого порушення нормальної роботи організації, що вивчається.

2) Перевірки не можуть проводитись на рівні окремих відділень/філій, де працює тільки один співробітник: дані повинні надаватися тільки на вищому, агрегованому, рівні.

3) Електронні записи інтерв'ю не допускається, якщо це може поставити під загрозу анонімність респондентів.

4) Об'єкти спостережень мають бути попереджені заздалегідь про можливість здійснення перевірок «таємними покупцями». Ідентичність респондентів та дані анкети таємного покупця мають конфіденційний характер і повинні використовуватись тільки в дослідних цілях.

5) Клієнт повинен бути попереджений про всі організаційні витрати для здійснення перевірок «Mystery Shopping» заздалегідь, для того, щоб звести до

мінімуму будь-які незручності роботи підприємства через подібні дослідження [50].

Застосування технології «таємний покупець» складається з наступних етапів:

Підготовчий. На цьому етапі здійснюється розробка легенди і стандартизованої анкети для інтерв'юерів, які виступають в якості «таємних покупців».

Польовий. Безпосередньо проведення перевірки обраного об'єкта, здійснення замовлень, покупок, скарг і т.д.

Підбиття підсумків. Проводиться підготовка індивідуальних звітів інтерв'юерів, обробка та систематизація отриманої інформації. Вироблення рекомендацій.

Даний етап включає підготовку аналітичних матеріалів, рекомендацій для подальших тренінгових програм з персоналом компанії. На нашу думку, використання цієї технології в практичній діяльності ТОВ «Санаторій «Поділля» доцільне, адже для його проведення необхідно лише анкета та (якщо це найманий таємний покупець) оплата праці. Проте, маючи шаблон анкети навіть власник або менеджер може скористатися методикою і, для прикладу, порівняти сервіс конкурентів із тим, що пропонується на його підприємстві.

Нами була розроблена та готова до апробації анкета для оцінки за технологією Mystery Shopping, яка може стати зразком у практичній реалізації цього методу.

У анкеті використовуються як об'єктивні показники (температура, швидкість обслуговування) так і суб'єктивні показники (оцінка етапу привітання, консультації, підведення до покупки). Для того, щоб було легше згрупувати дані, а також знівелювати суб'єктивну складову, нами запропоновані шкали оцінки та варіанти відповідей (таблиця 3.3).

Аналіз отриманих показників дозволяє оцінити роботу лікарів та обслуговуючого персоналу.

Таблиця 3.3- Базова частина анкети, розроблена для дослідження якості обслуговування в ТОВ «Санаторій «Поділля» та санаторіях-конкурентах

ТОВ "Санаторій "Поділля"» _ конкуренти 12.2020	
СУБ'ЄКТИВНІ ВРАЖЕННЯ	
Ввічливість та доброзичливість	<input type="radio"/> 1 (Дуже погане обслуговування) <input type="radio"/> 2 (1) <input type="radio"/> 3 (2) <input type="radio"/> 4 (2) <input type="radio"/> 5 (3) <input type="radio"/> 6 (3) <input type="radio"/> 7 (4) <input type="radio"/> 8 (4) <input type="radio"/> 9 (5) <input type="radio"/> 10 (Якість обслуговування перевершила мої очікування) (5)
Компетентність персоналу	<input type="radio"/> 1 (Співробітник абсолютно не знає послугу) (1) <input type="radio"/> 2 (1) <input type="radio"/> 3 (2) <input type="radio"/> 4 (2) <input type="radio"/> 5 (3) <input type="radio"/> 6 (3) <input type="radio"/> 7 (4) <input type="radio"/> 8 (4) <input type="radio"/> 9 (5) <input type="radio"/> 10 (Співробітник досконало знає товар/послугу) (5)
Активність, націленість на задоволення потреб Клієнта	<input type="radio"/> 1 (Співробітник абсолютно не зацікавлений в клієнті) (1) <input type="radio"/> 2 (1) <input type="radio"/> 3 (2) <input type="radio"/> 4 (2) <input type="radio"/> 5 (3) <input type="radio"/> 6 (3) <input type="radio"/> 7 (4) <input type="radio"/> 8 (4) <input type="radio"/> 9 (5) <input type="radio"/> 10 (Співробітник дуже активний та націлений на надання послуги клієнту) (5)
Швидкість обслуговування	<input type="radio"/> 1 (Дуже повільно) <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 (Оперативно)
Інтер'єр (зручність і комфорт для покупця)	<input type="radio"/> 1 (Дуже незручно і некомфортно) <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10 (Дуже зручно і комфортно)
Природність і емоційність персоналу	<input type="radio"/> 1 (Поведінка Співробітника скута, емоційно не стабільна) (1) <input type="radio"/> 2 (1) <input type="radio"/> 3 (2) <input type="radio"/> 4 (2) <input type="radio"/> 5 (3) <input type="radio"/> 6 (3) <input type="radio"/> 7 (4) <input type="radio"/> 8 (4) <input type="radio"/> 9 (5) <input type="radio"/> 10 (Співробітник емоційно врівноважений, створює/підтримує невимушену атмосферу спілкування) (5)
Наскільки Ви задоволені роботою Співробітника, який Вас обслуговував	<input type="radio"/> 1 (Взагалі не задоволений) (1) <input type="radio"/> 2 (1) <input type="radio"/> 3 (2) <input type="radio"/> 4 (2) <input type="radio"/> 5 (3) <input type="radio"/> 6 (3) <input type="radio"/> 7 (4) <input type="radio"/> 8 (4) <input type="radio"/> 9 (5) <input type="radio"/> 10 (Дуже задоволений) (5)
Порівнянні з конкурентами " - "	
В даному санаторії ГРІШЕ, ніж в ... Будь ласка, порівняйте якість сервісу в даному санаторії з подібними санаторіями. Будь ласка, вкажіть назву санаторію (кого і з ким Ви порівнюєте) і прокоментуйте, чому.	
Порівнянні з конкурентами "+ "	
В даному санаторії КРАЩЕ, ніж в ... Будь ласка, порівняйте якість сервісу в даному санаторії з подібними санаторіями. Будь ласка, вкажіть назву санаторію (кого і з ким Ви порівнюєте) і прокоментуйте, чому.	
Загальні враження	
Ваше враження від відвідування санаторію в цілому	<input type="radio"/> Не сподобалось <input type="radio"/> Нейтрально <input type="radio"/> Добре <input type="radio"/> Відмінно
Як впливає на Вас загальна атмосфера в санаторії	<input type="radio"/> Дратує <input type="radio"/> Нейтральне враження <input type="radio"/> Спонукає до придбання послуги
БЛОК. ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТА	
Встановлення контакту з Клієнтом, вітання	
Виявлення потреб клієнта	
Презентація послуги	
Додаткові пропозиції і послуги	
Робота з запереченнями	
Підведення до придбання послуги, прощання	
- Співробітник впевнено та ненав'язливо запропонував Вам придбати путівку / послугу	<input type="radio"/> Так (10) <input type="radio"/> Ні (0)
- Співробітник самостійно записав артикул виробу на візитці, після того як Ви відмовилися придбати послугу	<input type="radio"/> Так (1) <input type="radio"/> Ні (0)
- Співробітник ввічливо попросився з Вами та/або запросив відвідати санаторій знову	<input type="radio"/> Так (4) <input type="radio"/> Ні (0)
БЛОК. ОПЕРАЦІЙНІ СТАНДАРТИ	
Розділ. Зовнішній вигляд і поведінка персоналу	
Розділ. Зовнішній вигляд санаторію	

Кінець таблиці 3.3

- Вхідна зона і прилегла територія були чистими та акуратними	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні
- В приміщенні комфортна температура, освітлення, немає неприємних запахів	<input type="checkbox"/> Комфортна температура <input type="checkbox"/> Освітлення максимально наближене до природного або денного світла <input type="checkbox"/> Немає неприємних запахів <input type="checkbox"/> Нічого з перерахованого вище
ЕМОЦІЙНЕ СПРИЙНЯТТЯ	
У якому емоційному стані, на Вашу думку, був Співробітник, який Вас обслуговував?	<input type="checkbox"/> Злий <input type="checkbox"/> Нервовий <input type="checkbox"/> Сумний <input type="checkbox"/> Байдушний <input type="checkbox"/> Втомлений <input type="checkbox"/> Спокійний <input type="checkbox"/> Веселий <input type="checkbox"/> Впевнений <input type="checkbox"/> Оптимістичний <input type="checkbox"/> Енергійний <input type="checkbox"/> Життерадісний <input type="checkbox"/> Відчужений <input type="checkbox"/> Захоплений <input type="checkbox"/> Розгублений <input type="checkbox"/> Роздратований <input type="checkbox"/> Інше
Оцініть емоційний стан співробітника за шкалою від -5 до +5, де "-5" - вкрай негативне, "+5" - виключно позитивне, 0 - нейтральне.	<input type="checkbox"/> -5 (вкрай негативне) <input type="checkbox"/> -4 <input type="checkbox"/> -3 <input type="checkbox"/> -2 <input type="checkbox"/> -1 <input type="checkbox"/> 0 (нейтральне) <input type="checkbox"/> +1 <input type="checkbox"/> +2 <input type="checkbox"/> +3 <input type="checkbox"/> +4 <input type="checkbox"/> +5 (виключно позитивне)
Які емоції залишилися у Вас після спілкування з Продавцем?	<input type="checkbox"/> Роздратування, злість <input type="checkbox"/> Розчарування <input type="checkbox"/> Невдоволення <input type="checkbox"/> Ніяких емоцій (нейтральний стан) <input type="checkbox"/> Гарний настрій <input type="checkbox"/> Приємне здивування <input type="checkbox"/> Захват
NPS	
Ви раніше користувались послугами даного санаторію в якості звичайного клієнта (не в якості Таємного Покупця)	<input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні
Чи будете Ви відвідувати санаторій в майбутньому в якості звичайного клієнта?	<input type="checkbox"/> Так, буду <input type="checkbox"/> Ні, не буду <input type="checkbox"/> Не визначився
Що вплинуло на Ваш вибір (оберіть один основний критерій)	<input type="checkbox"/> Ціна <input type="checkbox"/> Сервіс <input type="checkbox"/> Місцерозташування <input type="checkbox"/> Продукт
Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте санаторій друзям або колегам? (оцініть за 10-бальною шкалою)	<input type="checkbox"/> 0 (Не порекомендую) <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> 8 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 10 (Порекомендую обов'язково)

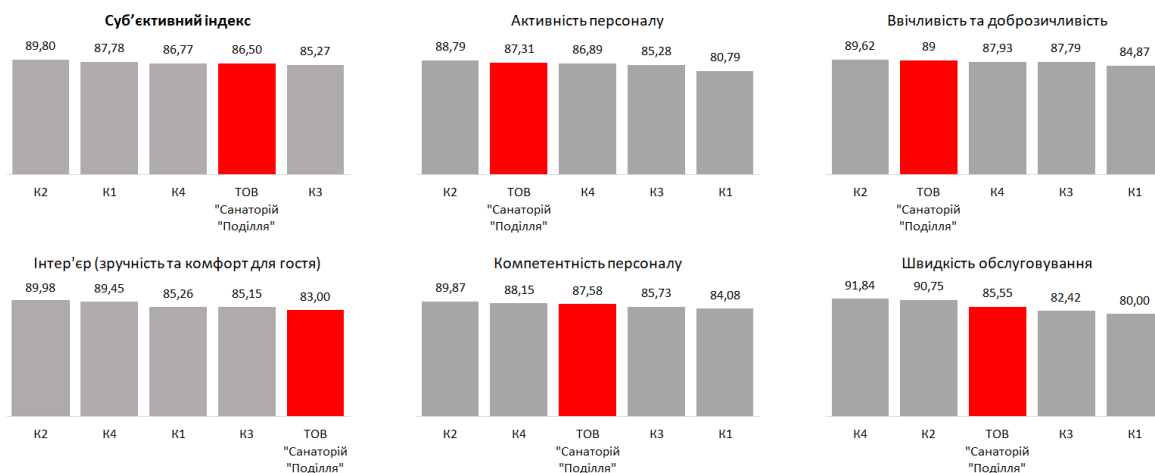
Якщо скористатись послугами професійних надавачів послуги «Mystery Shopping», тоді результати дослідження зразу будуть йти з описом та аналізом ситуації в режимі реального часу, що буде спрощувати керівництву ТОВ «Санаторій «Поділля» приймати рішення щодо корегування стратегії розвитку підприємства.

Дані, отриманні під час анкетування можна використати під час розробки та удосконалення діяльності структурного підрозділу, наприклад при оцінці бізнес-структури «Харчування» - меню (ціни, страви, зовнішній вигляд тощо), формування та усунення недоліків політики персоналу (створення команди, розробка посадових інструкцій, впровадження або покращення клієнтоорієнтованості тощо), а також поліпшення екстер'єру та інтер'єру Санаторія «Поділля» (підбір кольору, температури, форми меблів тощо).

На рисунках 3.6 та 3.7 представлені приклади можливої візуалізації результатів проведеного дослідження за технологією «Mystery Shopping»

СУБ'ЄКТИВНИЙ ІНДЕКС: САНАТОРІЇ

(порівняння показників* ТзОВ Санаторій «Березовий гай»; Санаторій «Радон»; МРЦ «Південний Буг» МВС України; Хмельницька обласна фізіотерапевтична лікарня; Центральний військовий клінічний санаторій «Хмельник»; ДП ЗАТ ЛОЗПУ «Укрпрофоздоровниця» Клінічний санаторій «Хмельник»; Санаторій «Медичний центр реабілітації залізничників Південно-Західної залізниці»).

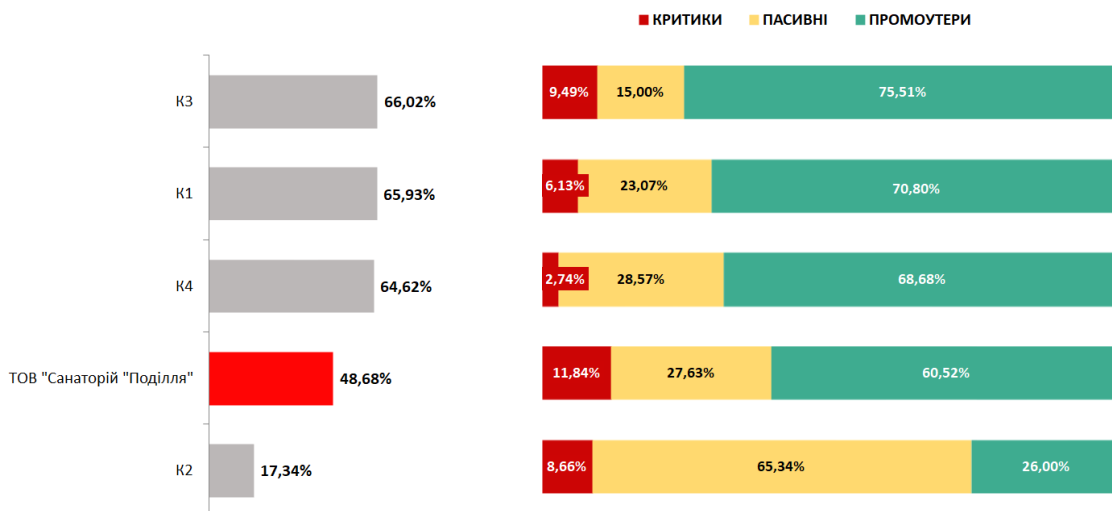


*Назви санаторіїв вказані в алфавітному порядку та не відповідають кодуванню.

Рисунок 3.6 – Дашборд представлення результатів дослідження (приклад змодельованого результату дослідження)

КОЕФІЦІЄНТ ЛОЯЛЬНОСТІ КЛІЄНТІВ (NPS):

(порівняння показників* ТзОВ Санаторій «Березовий гай»; МРЦ «Південний Буг» МВС України; Хмельницька обласна фізіотерапевтична лікарня; Клінічний санаторій «Хмельник»; Санаторій «Медичний центр реабілітації залізничників Південно-Західної залізниці»).



*Назви санаторіїв вказані в алфавітному порядку та не відповідають кодуванню.

Рисунок 3.7 – Дашборд представлення результатів дослідження по коефіцієнту лояльності клієнтів (змодельований результат дослідження)

Вартість послуги таємний покупець залежить від: типу візиту (із закупівлею, провокація і ін.); віддаленості локації від обласних центрів; кількості

візитів на місяць; складності легенди; профілю таємного покупця (наприклад: тільки пенсіонери або тільки клієнти певної компанії); виду аналітичного звіту.

Наприклад, орієнтовна вартість послуги оцінки якості сервісу конкурентного середовища ТОВ «Санаторій «Поділля» – 72 000 грн і включає наступний перелік робіт:

- моніторинг якості обслуговування шляхом отримання консультації в санаторно-курортних закладах м. Хмільник;
- розробка інструментарію здійснення Моніторингу якості обслуговування (Анкет, сценаріїв поведінки Таємних покупців, тощо) з можливістю перегляду артефактів перевірки на інтернет-порталі;
- кількість точок: 8;
- кількість анкет: 16 візитів протягом місяця (двічі на місяць кожен санаторій);
- локації: санаторії (СКК) м. Хмільник (санаторій «Поділля» включно);
- кількість питань в анкеті: до 20 (питання в анкеті, за потреби, можуть змінюватись у кожному місяці);
- кількість сценаріїв: 2 (сценарії, за потреби, можуть змінюватись у кожному місяці);
- артефакти перевірки: фото локації; фото матеріалів, які були надані; аудіозапис всієї розмови;
- мова опитування: українська, російська.

Як показує практика, за розмірами витрат на дослідження вони або рівні (менше 5% порівнянь з 20) або, що частіше - більше, ніж в разі залучення фірми, яка спеціалізується на послугах «Mystery Shopping». Витрати завжди значно більше при разовому застосування дослідження, процес запуску, налагодження дослідження трудомісткі, вимагають знань, підготовки персоналу. При проведенні масштабних робіт виникає необхідність створення власної служби дослідження, і в цьому випадку вони так само перевищують вартість проведення стороннім виконавцем. Витрати виходять більше, оскільки агентство має можливість їх оптимізувати на масштабі діяльності, налагодженості технології в силу своєї

спеціалізації.

Таким чином, успіх санаторно-курортного бізнесу сьогодні залежить в першу чергу від споживачів, на поведінку яких можна впливати, орієнтуючись на результати аналізу маркетингових досліджень.

При цьому варто враховувати той факт, що дослідження повинні проводитися регулярно, а не одноразово, а реакція на зміни має бути швидкою.

Результати запропоновано нами дослідження мають практичний характер та можуть використовуватися для оцінки якості обслуговування як окремого санаторно-курортного закладу, так і у діяльності закладів санаторно-курортного комплексу в цілому. В такому випадку стане можливим порівняння діяльності кожного окремого підприємства в динаміці в цілому та в розрізі кожного структурного підрозділу зокрема. У подальшому можна розширювати спектр питань, а також розробляти анкети, залежно від мети дослідження.

3.4 Обґрунтування застосування інструментів фінансового менеджменту для пошуку резервів збільшення прибутку ТОВ «Санаторій «Поділля»

На підприємствах санаторно-курортного комплексу значну частку складають так звані змішані статті затрат, що включають і умовно-постійні, і змінні витрати. Наприклад, це витрати на освітлення, опалення, утримання приміщень, автотранспорту та ін. Для таких статей витрат визначена частка умовно-постійної частини і змінної. Також існує така стаття витрат як загальновиробничі, для яких одразу у Звіті про собівартість реалізованих ліжкоднів визначена сума постійної їх частини і змінної.

Перелік змінних та умовно-постійних витрат для кожного підприємства є своїм, але критерій класифікації є універсальним: залежність або незалежність від зміни обсягу виробництва. Не дивлячись на те, що при підрахунку витрат існує певна міра умовності, аналіз витрат дозволяє виявити певні можливості підприємства в оптимізації своїх прибутків.

Протягом 2017-2019 років у підприємства була достатньо висока питома вага умовно-постійних витрат, яка протягом періоду зростала із 54,7% у 2017 році до 55,6% у 2019 році. Така ситуація призводить до того, що невелике коливання виручки призведе до ще більшого коливання прибутку. Цей ефект називається операційним важелем (операційним левериджем), причому, чим більша частка умовно-постійних витрат, тим його дія є сильнішою. Операційний важіль – це використання постійних витрат для досягнення вищих відсоткових змін у прибутках у результаті змін у обсязі реалізації [51, с. 373]. Дія операційного важелю проявляється у тому, що будь-яка зміна витрат від реалізації завжди призводить до більшої зміни прибутку. Цей ефект зумовлений різним ступенем впливу динаміки постійних та змінних витрат на формування фінансових результатів діяльності підприємства при зміні обсягу виробництва. Отже, він залежить від співвідношення постійних та змінних витрат, причому чим більша питома вага постійних витрат у виручці, тим сильніший ефект впливу

операційного важелю.

Тобто, підприємство з більшою часткою умовно-постійних витрат із збільшенням виручки отримуватиме більший приріст прибутку, але із зниженням виручки відбудеться різке зниження прибутку, яке у кілька разів перевищує темп зменшення виручки. Вказуючи на темпи падіння прибутку з кожним процентом зниження виручки, сила операційного важелю свідчить про рівень підприємницького ризику цього підприємства.

Отже, цей ефект можна використовувати для управління структурою затрат підприємства і, як результат, його прибутком. Розрахуємо операційний важіль для ТОВ «Санаторій «Поділля» за 2017–2019 роки у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок операційного леверидж ТОВ «Санаторій «Поділля» за 2017 – 2019 роки

Показники	2017	2018	2019
1.Виручка від реалізації путівок (без ПДВ), тис. грн.	31672,6	36843,4	45611,4
2. Змінні витрати, тис. грн.	12085,0	14028,2	16749,05
3. Маржинальний дохід (валова маржа), тис. грн.	19587,6	22815,2	28862,35
4. Прибуток, тис. грн.	4968,0	5702,4	7905,4
5. Операційний важіль (р.3/р.4)	4,0	4,0	3,65

Змоделюємо ситуацію на прикладі 2017 року, де покажемо, як вплине зміна виручки на розмір прибутку. Припустимо, що виручка від реалізації путівок зросте на 10% (із 31672,6 до 34839,9 тис.грн), відповідно зростуть також і змінні витрати (із 12085 до 13293,5 тис.грн). Умовно-постійні витрати не зміняться (54,7% загальних витрат або 14619,6 тис. грн.). У результаті такої зміни прибуток складе 6926,8 тис.грн, що на 40% більше фактичного прибутку (4968 тис.грн). Тобто при збільшенні виручки від реалізації путівок на 10% прибуток зросте аж на 40%. Побудуємо таблицю, у якій покажемо зміни прибутку у залежності від збільшення чи зменшення виручки і змінних витрат при незмінних умовно-постійних затратах (табл. 3.5)

Як свідчать дані таблиці 3.5, будь-яка зміна виручки від реалізації путівок

породжує ще більшу зміну прибутку, яка дорівнює відсотку зміни виручки помноженому на 4. Так, наприклад, зменшення виручки на 30% (від 31672,6 до 22170,8 тис. грн) призведе до зниження прибутку аж на 120%, тобто підприємство отримає збиток у розмірі 908,4 тис. грн. А збільшення виручки на 30% (від 31672,6 до 41174,4 тис. грн) призведе до різкого зростання прибутку на 120% або до 10844,3 тис. грн.

Таблиця 3.5 - Залежність прибутку від обсягу виручки від продажу путівок ТОВ «Санаторій «Поділля» у 2017 році

Зміни у виручці	Виручка від продажу путівок (без ПДВ), тис.грн.	Умовно постійні витрати, тис.грн.	Змінні витрати, тис.грн.	Прибуток, тис. грн.	Темп зміни прибутку у %
Зменш. на 30%	22170,8	14619,6	8459,6	-908,4	-120%
Зменш. на 20%	25338,1	14619,6	9668,0	1050,5	-80%
Зменш. на 10%	28505,3	14619,6	10876,5	3009,2	-40%
Не зміниться	31672,6	14619,6	12085,0	4968,0	-
Збільш. на 10%	34839,9	14619,6	13293,5	6926,8	+40%
Збільш. на 20%	38007,1	14619,6	14502,0	8885,5	+80%
Збільш. на 30%	41174,4	14619,6	15710,5	10844,3	+120%

Аналогічним чином визначимо зміни виручки та витрат у 2010 році у табл. 3.6.

Дані таблиці 3.6 підтверджують, що зміна виручки від реалізації путівок породжує ще більшу зміну прибутку – на коефіцієнт операційного важелю (3,65).

Отже, підприємству з такою структурою затрат необхідно уникати зменшення виручки від реалізації для того, аби не стати збитковим. А для того, аби збільшити обсяг прибутку, необхідно нарощувати величину виручки від реалізації путівок. Отже, вирішуючи питання управління приростом прибутку, можна маніпулювати збільшенням чи зменшенням постійних та змінних витрат, і, у залежності від цього, визначати, на скільки відсотків зросте прибуток.

Враховуючи ці фактори, можна використовувати механізм операційного левериджу в управлінні співвідношенням постійних та змінних витрат з метою

підвищення ефективності господарської діяльності і забезпечення економічної стійкості підприємства. Це управління зводиться до зміни структури витрат при різних тенденціях кон'юнктури товарного ринку та стадіях життєвого циклу підприємства. Так, за несприятливої кон'юнктури товарного ринку і песимістичних прогнозів щодо попиту та динаміки виручки від реалізації, а також на ранніх стадіях життєвого циклу підприємства, коли ще не переборена точка беззбитковості, необхідно вжити заходів до зниження частки постійних витрат.

Таблиця 3.6 - Залежність прибутку від обсягу виручки від продажу путівок ТОВ «Санаторій «Поділля» у 2019 році

Зміни у виручці	Виручка від продажу путівок (без ПДВ), тис.грн.	Умовно постійні витрати, тис.грн.	Змінні витрати, тис.грн.	Прибуток, тис. грн.	Темп зміни прибутку у %
Зменш. на 30%	31928,4	20956,95	11724,3	-752,9	-109,5%
Зменш. на 20%	36489,1	20956,95	13399,2	2133,0	-73%
Зменш. на 10%	41050,3	20956,95	15074,1	5019,3	-36,5%
Не зміниться	45611,4	20956,95	16749,05	7905,4	-
Збільш. на 10%	50172,5	20956,95	18424,0	10790,7	+36,5%
Збільш. на 20%	54733,7	20956,95	20098,9	13668,9	+73%
Збільш. на 30%	59294,8	20956,95	21773,8	16524,1	+109,5%

І, навпаки, за сприятливої кон'юнктури товарного ринку та наявності впевненості у довгостроковій перспективі підвищення попиту на продукцію підприємства, вимоги до здійснення твердого режиму економії постійних витрат можуть бути послаблені, тому що підприємство з більшою їхньою часткою одержуватиме й більший приріст прибутку. У такі періоди підприємству доцільно розширювати обсяг різних інвестицій, проводити реконструкцію та модернізацію виробничих основних засобів. Управління операційним левериджем може здійснюватися шляхом впливу як на постійні, так і на змінні витрати, реалізуючи резерви економії, властиві кожному виду витрат.

Таким чином, використання механізму операційного левериджу за мінливих

умов господарювання дозволить управляти прибутком як важливим фактором, що здійснює вплив на фінансовий стан підприємства.

Поділ витрат на змінні і умовно-постійні дозволяє чітко побачити залежність між виручкою від реалізації продукції, собівартістю та розміром прибутку, а максимізація прибутку шляхом зміни частки постійних і змінних витрат, визначення порогу рентабельності та запасу фінансової міцності дає можливість підприємствам планувати на майбутнє зростання прибутку.

Причому, чим більшим є ефект операційного важелю, тим більше підприємство може прискорити темпи зростання прибутку порівняно з виручкою. Але зменшення обсягу виручки від реалізації вкрай негативно відображається на результатах фінансово-господарської діяльності таких підприємств. Вони можуть потрапити до ситуації, коли нічим покрити постійні витрати. Тому можна зробити висновок про те, що на результати фінансово-господарської діяльності зниження виручки від реалізації вплине дуже згубно.

Діяльність підприємства має на меті не лише безбитковість виробництва, а й отримання прибутку. За допомогою аналізу безбитковості можна дати відповідь на запитання, який обсяг реалізації продукції забезпечить досягнення запланованої суми прибутку. Такий обсяг реалізації можна визначити згідно з методикою знаходження точки безбитковості з урахуванням планової величини прибутку. Для цього можна використати формулу 3.3 [44]:

$$\text{Обсяг реалізації} = \frac{\text{планова сума прибутку} + \text{постійні витрати}}{\text{коефіцієнт валової маржі}} \quad (3.1)$$

Наприклад, якщо ми хочемо одержати прибуток удвічі більший за фактичний (7905,4 тис.грн.) за умови, що умовно-постійні та змінні витрати залишаться сталими, то нам буде необхідно реалізувати путівок на наступну суму, а саме 58361,507 тис.грн:

$$\text{Обсяг реалізації} = \frac{(7905,4 \times 2) + 20956,95}{0,63} = 58361,507 \text{ тис. грн}$$

Якщо порівняти, на скільки треба збільшити виручку від реалізації порівняно із збільшенням прибутку, то отримаємо такий результат: для того, аби прибуток збільшити удвічі, виручку треба збільшити приблизно на 25%. А про це і свідчить сила впливу операційного важелю.

Таким чином, використання механізму операційного важелю, точки беззбитковості та запасу фінансової міцності дає змогу планувати на майбутнє розмір прибутку, а також максимізувати темпи його приросту.

Поділ витрат на змінні і умовно-постійні дозволяє чітко побачити залежність між виручкою від реалізації продукції, собівартістю та розміром прибутку, а максимізація прибутку шляхом зміни частки постійних і змінних витрат, визначення порогу рентабельності та запасу фінансової міцності дає можливість підприємствам планувати на майбутнє зростання прибутку.

Всі вище названі заходи сприятимуть підвищенню популярності серед клієнтів, що особливо актуально на тлі зростання попиту на внутрішній туризм. Це відіб'ється на збільшенні заповнюваності номерного фонду. На даний момент заповнюваність номерного фонду, як показав проведений вище аналіз, складає 50,1%. Заповнюваність номерного фонду головного конкурента становить 55%.

Можна припустити, що після реалізації вище названих заходів рівень заповнюваності номерного фонду також досягне 55%.

Висновки до третього розділу

Основною стратегічною метою ТОВ "Санаторій" Поділля" є лідерство на регіональному ринку санаторно-курортних послуг.

Основна стратегія розвитку підприємства ТОВ "Санаторій" Поділля":

- надання послуг високої якості;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- надання всього спектру послуг: оздоровлення – проживання.

Основна стратегічна мета санаторію конкретизується по функціональних підсистемах: маркетинг, виробництво, інновації, персонал та фінанси.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ряд сфер, які вимагали розробки та впровадження інновацій, в першу чергу спрямованих на розширення кола клієнтів ТОВ «Санаторій «Поділля» та створення нових каналів збуту з конкретними результатами, що впливають на цінність бізнесу.

В якості найбільш перспективних напрямків розширення кола потенційних клієнтів обрано розвиток інсентив – туризму та впровадження сімейного відпочинку з оздоровленням дітей.

Впровадження пропонованої системи розвитку державного заохочувального лікувально-оздоровчого туризму забезпечує певний гарантований рівень наповнюваності санаторно-курортного підприємства впродовж всього року, а це є значним кроком на шляху до фінансової стійкості ТОВ "Санаторій" Поділля".

Переваги впровадження сімейного відпочинку уособлюють в собі: комфортне місцерозтажування, новий сімейний формат відпочинку, лікувальні процедури для дітей та дорослих, дитяче меню та організація дитячого дозвілля.

Очікувані результати лікування дітей - зміцнення здоров'я та імунітету дитини, підвищення адаптаційних можливостей організму, нормалізація психо-емоційного стану дитини, покращення роботи органів травлення.

З метою посилення конкурентної позиції на регіональному ринку санаторно-курортних послуг запропоновано спрямувати зусилля на підвищення якості обслуговування клієнтів. Досягнення позитивного ефекту в підвищенні

якості сервісу можливе лише за умови реалізації системного підходу, що передбачає встановлення стандартів обслуговування клієнтів, постійне підвищення кваліфікації, наявність мотивації, що спонукає дотримуватись стандартів та регулярний і систематичний контроль за дотриманням стандартів з наданням співробітникам об'єктивного зворотного зв'язку за підсумками оцінки. При цьому результати моніторингу повинні знаходити своє віддзеркалення в системі мотивації і бути підставою для доопрацювання або корегування стандартів (у тих випадках, коли результати аудиту свідчать про незручність стандартів, що діють, для клієнтів).

В якості інструменту дослідження пропонується використовувати технологію «Mystery Shopping» («Таємний покупець»), яка останнім часом набирає популярності. Результати запропоновано дослідження мають практичний характер та можуть використовуватися для оцінки якості обслуговування як окремого санаторно-курортного закладу, так і у діяльності закладів санаторно-курортного комплексу в цілому. В такому випадку стане можливим порівняння діяльності кожного окремого підприємства в динаміці в цілому та в розрізі кожного структурного підрозділу зокрема. У подальшому можна розширювати спектр питань, а також розробляти анкети, залежно від мети дослідження.

Обґрунтовано застосування інструментів фінансового менеджменту для пошуку резервів збільшення прибутку ТОВ «Санаторій «Поділля».

ВИСНОВКИ

Для ефективного функціонування підприємства в нинішніх складних умовах, які супроводжуються посиленням конкуренції, постає необхідність засвоєння та впровадження адекватних до цих умов методів, форм та інструментів управління діяльністю підприємства. До їх кола належать процедури стратегічного управління, що забезпечують досягнення цілей функціонування підприємства при утриманні конкурентних позицій на основі адекватного реагування на глибину турбулентності зовнішнього середовища.

В першому розділі дипломної роботи:

по-перше, проаналізовані підходи науковців до дефініцій «стратегія» та «стратегія розвитку», надано наше бачення цих визначень та коректність до ототожнення цих понять деяких науковців за нашою думкою. Поетапно було визначено стратегію розвитку підприємства, як одного з основних етапів процесу стратегічного планування. Стратегія розвитку підприємства - це безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей. Необхідність розвитку системи стратегічного управління обумовлена розумінням підприємства як відкритої системи, котра активно взаємодіє із зовнішнім оточенням, отримуючи в ньому ресурси на вході та очікуваний результат діяльності на виході. Це спрямовує зусилля з побудови процесу управління таким чином, щоб забезпечити найбільш повне використання ресурсів при досягненні цілей діяльності підприємства, тобто найвищого результату його функціонування.

по-друге, розглянуто сутність та основні етапи стратегічного управління підприємства. Визначено загальну модель процесу стратегічного управління. Узагальнено підходи до процесу формування стратегії розвитку. Визначено види стратегій та випадки їх застосування. Визначено основні підходи до процесу розробки стратегій розвитку підприємства (контроль витрат; стратегія

диференціації та стратегія фокусування).

По-третє, досліджено теоретичні основи стратегічного управління організацією охорони здоров'я та проаналізовано специфіку стратегічного управління підприємствами санаторно-курортної сфери; виявлено чинники і причини, що стримують їх розвиток. Збільшення хаотичності в зовнішньому середовищі вимагає розвитку форм впорядкованого регулювання діяльності санаторно-курортних підприємств. В якості можливого варіанту вирішення проблеми описано поетапний процес формування системи стратегічного управління в рамках інноваційної стратегії розвитку на основі розподілу стратегічного простору санаторно-курортного підприємства на бізнес-області.

В другому розділі дипломної роботи здійснено аналіз тенденцій розвитку підприємств санаторно-курортної галузі та діяльності ТОВ «Санаторій «Поділля»:

- Аналіз стану санаторно-курортного комплексу України свідчить, що країна володіє досить великою часткою підприємств санаторно-курортного профілю, що є позитивним аспектом для рекреаційної діяльності. В останні роки показники, що характеризують функціонування санаторно-курортних і оздоровчих установ, мають тенденцію до зниження. Розвиток закладів санаторно-курортного комплексу стримує ряд економічних, інвестиційних та організаційних проблем, які вимагають негайного вирішення. При цьому, на фоні ситуації з пандемією, ще більше загострюються кризові наслідки проведених ринкових перетворень у частині економічної нестабільності підприємств, відсутні реальні інвестиції, характерні низький рівень сервісу, нерозвиненість інфраструктури, висока конкуренція з боку іноземних курортів, зниження доступності послуг санаторно-курортного комплексу для населення.

- Аналіз основних техніко-економічних показників виявив наступне. На протязі останніх трьох років ТОВ «Санаторій «Поділля» показує позитивну динаміку. Чистий дохід підприємства має тенденцію до зростання. Про підвищення ефективності господарських процесів ТОВ «Санаторій «Поділля» свідчать і швидші темпи зростання чистого доходу від темпів зростання витрат. Надалі важливо підтримувати поточну динаміку, щоб досягати ще більш

відчутного фінансового результату. Залучені основні засоби ТОВ «Санаторій «Поділля»» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно, про що свідчить зростаюча фондівдача. Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «Санаторій «Поділля»» були ефективними, оскільки спостерігається зростаюча за весь період з 2017 по 2019 рр. на 354,23% сума прибутку від операційної діяльності. Підприємство прибуткове та рентабельне.

- Аналіз фінансового стану ТОВ «Санаторій «Поділля»» показав тенденцію зростання загальної вартості активів. Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів підвищився на 20,5% за рахунок власного капіталу (на 26,73%). Як результат, ТОВ «Санаторій «Поділля»» стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність. У підприємства не виникне проблем з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів тощо. Управлінці ТОВ «Санаторій «Поділля»» забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як відчутна частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. 91% оборотних активів припадає на власні оборотні кошти. Власні обігові кошти характеризуються прийнятним рівнем маневреності. ТОВ «Санаторій «Поділля»» здатне самостійно фінансувати істотну частку необхідних активів, а саме 95%. Той факт, що відповідний показник підвищується на 0,05, говорить про зростання довіри до підприємства з боку учасників фінансового ринку, постачальників матеріальних ресурсів і послуг. Ймовірність банкрутства досліджуваного підприємства низька.

- Аналіз конкурентної позиції підприємства на регіональному рівні дозволив виявити наявність проблем. Зростаюча конкуренція на ринку санаторно-курортних послуг, нестабільна економічна та політична ситуація, витісняє з ринку більш вразливих конкурентів. Кількість санаторно-курортних та оздоровчих закладів зменшується. Ситуація з карантинними обмеженнями ще більше поглибить існуючі проблеми розвитку підприємств санаторно-курортного

комплексу Вінницького регіону в цілому, та ТОВ «Санаторій «Поділля», як виробника лікувальних послуг зокрема. ТОВ «Санаторій «Поділля» входить в групу оздоровниць курорту «Хмільник», який налічує вісім санаторно-курортних закладів різного відомчого підпорядкування та форм власності. Всі вони функціонують на основі використання унікальних природних радонових лікувальних вод, мають однакову або схожу спеціалізацію і, по суті, є найближчим конкурентами ТОВ «Санаторій «Поділля».

За даними рейтингу ТОВ «Санаторій «Поділля» по 10-ти бальній шкалі має 7,3 бали, що є найгіршим показником серед решти конкурентів. Найвразливіше місце ТОВ «Санаторій «Поділля» є критерій співвідношення «ціна/якість», і логічною є відповідь на питання про таку ж низьку оцінку по критерію співвідношення «чистота / комфорт». За допомогою SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

В третьому розділі дипломної роботи сформовано стратегію розвитку підприємства ТОВ «Санаторій «Поділля».

Основною стратегічною метою ТОВ "Санаторій" Поділля" є лідерство на регіональному ринку санаторно-курортних послуг.

Основна стратегія розвитку підприємства ТОВ "Санаторій" Поділля":

- надання послуг високої якості;
- індивідуальний підхід до кожного клієнта;
- надання всього спектру послуг: оздоровлення – проживання.

Основна стратегічна мета санаторію конкретизується по функціональних підсистемах: маркетинг, виробництво, інновації, персонал та фінанси.

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити ряд сфер, які вимагали розробки та впровадження інновацій, в першу чергу спрямованих на розширення кола клієнтів ТОВ «Санаторій «Поділля» та створення нових каналів збуту з конкретними результатами, що впливають на цінність бізнесу.

В якості найбільш перспективних напрямків розширення кола потенційних клієнтів обрано розвиток інсентив – туризму та впровадження сімейного відпочинку з оздоровленням дітей.

Впровадження пропонованої системи розвитку державного заохочувального лікувально-оздоровчого туризму забезпечує певний гарантований рівень наповнюваності санаторно-курортного підприємства впродовж всього року, а це є значним кроком на шляху до фінансової стійкості ТОВ "Санаторій" Поділля".

Переваги впровадження сімейного відпочинку уособлюють в собі: комфортне місцезростажування, новий сімейний формат відпочинку, лікувальні процедури для дітей та дорослих, дитяче меню та організація дитячого дозвілля.

Очікувані результати лікування дітей - зміцнення здоров'я та імунітету дитини, підвищення адаптаційних можливостей організму, нормалізація психо-емоційного стану дитини, покращення роботи органів травлення.

З метою посилення конкурентної позиції на регіональному ринку санаторно-курортних послуг запропоновано спрямувати зусилля на підвищення якості обслуговування клієнтів. Досягнення позитивного ефекту в підвищенні якості сервісу можливе лише за умови реалізації системного підходу, що передбачає встановлення стандартів обслуговування клієнтів, постійне підвищення кваліфікації, наявність мотивації, що спонукає дотримуватись стандартів та регулярний і систематичний контроль за дотриманням стандартів з наданням співробітникам об'єктивного зворотного зв'язку за підсумками оцінки. При цьому результати моніторингу повинні знаходити своє віддзеркалення в системі мотивації і бути підставою для доопрацювання або корегування стандартів (у тих випадках, коли результати аудиту свідчать про незручність стандартів, що діють, для клієнтів).

В якості інструменту дослідження пропонується використовувати технологію «Mystery Shopping» («Таємний покупець»), яка останнім часом набирає популярності. Переваги її застосування полягають в тому, що на основі спостережень заздалегідь підготовлених аудиторів дає анонімну оцінку та здійснює неупереджений моніторинг якості обслуговування клієнтів.

Результати запропоновано нами дослідження мають практичний характер та можуть використовуватися для оцінки якості обслуговування як окремого санаторно-курортного закладу, так і у діяльності закладів санаторно-курортного

комплексу в цілому. В такому випадку стане можливим порівняння діяльності кожного окремого підприємства в динаміці в цілому та в розрізі кожного структурного підрозділу зокрема. У подальшому можна розширювати спектр питань, а також розробляти анкети, залежно від мети дослідження.

З метою вдосконалення фінансового забезпечення ТОВ «Санаторій «Поділля» обґрунтовано доцільність застосування сучасних форм, методів, важелів та інструментів фінансового механізму для пошуку резервів збільшення прибутку. Вирішуючи питання управління приростом прибутку, можна маніпулювати збільшенням чи зменшенням постійних та змінних витрат, і, у залежності від цього, визначати, на скільки відсотків зросте прибуток. Враховуючи ці фактори, можна використовувати механізм операційного левериджу в управлінні співвідношенням постійних та змінних витрат з метою підвищення ефективності господарської діяльності і забезпечення економічної стійкості підприємства. Таким чином, використання механізму операційного важелю, точки беззбитковості та запасу фінансової міцності дає змогу планувати на майбутнє розмір прибутку, а також максимізувати темпи його приросту.

Всі вище названі заходи сприятимуть підвищенню популярності серед клієнтів, що особливо актуально на тлі зростання попиту на внутрішній туризм. Це відіб'ється на збільшенні заповнюваності номерного фонду.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Бурулько Н. М. Сучасний стан та перспективи розвитку санаторно-курортного комплексу України. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2014. Вип. 8 (215). С. 10 – 15.
2. Джон Міддлтон. Бібліотека вибраних праць про стратегію бізнесу. П'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів / Джон Міддлтон [Пер. з англійської Є. Незлобина]. — М.: ЗАТ "Олімп Бізнес", 2006. — 272 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління / Пер. з англ. — М.: Економіка, 1989. — 563 с.
4. Портер Е.М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів / Портер О.М. [Пер. з англ. І. Минервин]. — М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. — 454 с.
5. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд; пер. з англ. А.Р. Ганцева, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завади, Т.В. Клекотів, Е.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, І.В. Тарасюк. — М.: Видавничий дім "Вільямс", 2006. — 928 с.
6. Основи маркетингу / [Філіп Котлер, Армстронг Гарі, Сондерс Джон, Вонг Вероніка]. — М.: Вільямс, 2003. — 1200 с.
7. Виханский О.С. Стратегічне управління / О.С. Виханский. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.
8. Зуб А. Т. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник для вузів / А.Т. Зуб. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 415 с.
9. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент: підручник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М. І. Соколова. - М.: Економіст, 2002. - 416 с.
10. Василенко В.О. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 396 с.
11. Стратегічне управління промисловими підприємствами і корпораціями: методологія та інструментальні засоби / [Буравлев А.І., Гірчиця Г.І., Саламатов В.Ю., Степанівська І.А.]. — М.: Видавництво Фізико-математичної літератури,

2008. — 176 с.

12. Мізюк Б.М. Стратегічне управління / Б.М. Мізюк. — Львів: Магнолія, 2007. — 392 с.

13. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній: від простого до складного [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.elobook.com>

14. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: Підручник / Л.Г. Мельник. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. — 648 с.

15. Фролова Л.В. Логістичне управління торговельним підприємством: теорія та методологія: дис. доктора економічних наук: 08.07.05 / Фролова Л.В. — Донецьк, 2005. — 444 с.

16. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія / [Г. В. Єльнікова [таін.]; заред. В. І. Свистун. — К.: «НВП Поліграфсервіс», 2014. — 338 с..

17. Філософський енциклопедичний словник — Київ: Абрис, 2002. — 751 с

18. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: — М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. — 272 с.

19. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. — М.: СП Бук Чембер: Интернешнл, 1992. — 260 с.

20. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

21. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратенгічного розвитку підприємства: Моногр. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 364 с.

22. Головінов М.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки / Головінов М.І., Литвинов О.І. // Науковий вісник НЛТУ України. — 2011. — № 21.19. — с. 224-228.

23. Шершньова З.Є. Оборська С.В. Стратегічне управління. — К.: КНЕУ, 1999. — С. 94 – 120.

24. Економічна стратегія фірми [Текст]: Навчальний посібник / За ред. А.П. Градова. 3-е изд., Испр. - СПб: Спец-Літ, 2000. - 589 с.

25. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є Довгань, Ю.

В.Каракай, Л. П.Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

26. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнат'єва. – К. : Вид-во "Каравела", 2008. – 480 с.

27. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. – 219 с.

28. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко та ін. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2002. – 639 с.

29. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний менеджмент: підручник / Р. А. Фатхутдінов. - М.: Справа, 2005. - 448 с

30. Meier G.M. Leading Issues in Economic Development / G.M. Meier. –Oxford University press, 2005. – 672 p.

31. Chandler A.D. Strategy and Structure / A.D. Chandler. – Cambridge MIT Press, 2007. – 480 p.

32. Герасимчук В.О. Стратегічне управління підприємством / В.О. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2013. – 360 с

33. Шульга Г.О. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Г.О. Шульга. – Х., 2001. – 19 с.

34. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс]/ В. Ю. Халіна, Т. С. Васильєва // Ефективна економіка. – 2019. - №9. - Режим доступу: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/2086>

35. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] : / Н.М. Гуржій, А.Ю. Колтунік // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – № 4. – С. 344-347. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/71.pdf>

36. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти / Ю.В. Вороненко // Науковий журнал МОЗ України. - 2014. - № 1(5). – С. 39-47.

37. Лехан В. Стратегічні підходи до лідерства і управління в охороні здоров'я [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.umj.com.ua/article/125363/osnovni-komponenti-strategiyi-ohoroni-zdorov-yaliderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya>

38. Miles L.D. Techniques of Value Analysis and Engineerin. 3rd Ed. N.Y. McGraw-Hill, 1989. XVIII. 366 p

39. Мендела І. Я. Особливості стратегічного розвитку підприємств санаторно-курортної справи / І. Я. Мендела //Карпатський край. – 2012. – №. 2. – С. 86-89.

40. Туризм і місто: аналіз проблем, тенденцій та моделювання розвитку: монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 209 с.

41. Влащенко Н.М. Соціально-економічний механізм розвитку санаторно-курортного комплексу регіону: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.05 / Влащенко Н.М.; Харківська нац. академія міського господарства. – Х., 2009. – 21 с.

42. Гальків Л.І. Санаторно-курортна діяльність: ринок послуг санаторіїв у регіонах України / Л.І. Гальків, І.Я. Кулиняк, М.В. Гербут // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. – Випуск 873. – С. 18–26.

43. Ризник Д.В. Система управління мотивацією труда санаторно-курортного комплексу в Україні // МНИЖ. 2016. №6-1 (48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-motivatsiey-truda-sanatorno-kurortnogo-kompleksa-v-ukraine> (дата обращения: 20.11.2020).

44. Економічний аналіз: навч. посіб. / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський [та ін.]; за ред. акад. НАНУ проф. М. Г. Чумаченка. – К. : КНЕУ, 2001. – 540 с.

45. Санаторно-курортні та оздоровчі заклади Вінницької області [Електронний ресурс]: (сайт Головного управління статистики у Вінницькій області) – Режим доступу: <https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/6637-2010-11-29-10-01-07.html>

46. Рейтинг санаториев Хмельника [Электронный ресурс]: (сайт «НафтусяТур») – Режим доступа: <https://naftusia.com/ru/ukraina/kurort-hmelnik/vse-sanatorii/rejtingi/>

47. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебник / Н.И. Кабушкин, Г.А. Бондаренко. Мн.: Новое знание, 2001. 216 с.

48. Официальный сайт ассоциации SITE - URL: <http://www.siteglobal.com>.

49. Романова А. А. Особливості застосування методики «mystery shopping» в Україні [Електронний ресурс] / А. А. Романова // vuzlib. – 2018.

50. Michelson Mark. The differences between Mystery Shopping and marketing research // Quirk's Marketing Research Review. — 2001. — 12 p.

51. Хенсен Дон Р. Управлінський облік : підручник / Дон Р. Хенсен, Меріен М. Моувен, Небіл С Еліас [та ін.]. – К. : Міленіум, 2002. – 974 с.