Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки
(інститут)

Фінансово-економічний факультет
(факультет)

Кафедра туризму та економіки підприємства
(повна назва)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Шамрай Юлії Олександрівни

академічної групи 242-20-1

спеціальності 242 Туризм

за освітньо-професійною програмою «Туризм»

на тему: «Удосконалення функціонування санаторно-курортних комплексів»

Керівники	**Прізвище, ініціали**	**Оцінка за шкалою**		**Підпис**
		рейтинговою	**інституційною**	
кваліфікаційної роботи	Бондаренко Л.А.			
розділів:				
1. Аналітичний	Бондаренко Л.А.			
2. Проєктний	Бондаренко Л.А.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Безугла Л.С.			

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувача кафедри туризму та
економіки підприємства
_____ Людмила БЕЗУГЛА
«___»_____2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Шамрай Ю.О. академічної групи 242-20-1

спеціальності 242 Туризм

за освітньо-професійною програмою «Туризм»

на тему: «Удосконалення функціонування санаторно-курортних комплексів»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 31.05.2024 № 515-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Аналітичний	Стан та оцінка санаторно-курортного комплексу ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»	12.06.2024
Проєктний	Забезпечення конкурентоспроможності санаторно-курортного комплексу на основі ефективного управління взаємовідносинами із споживачами	25.06.2024
Оформлення кваліфікаційної роботи бакалара		28.06.2024

Завдання видано _____ Бондаренко Л.А.

Дата видачі 27.05.2024 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 01.07.2024 р.

Прийнято до виконання _____ Шамрай Б.О.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 4

РОЗДІЛ 1. СТАН ТА ОЦІНКА САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ ТОВ «САНАТОРІЙ «КУРОРТ ОРЛІВЩИНА»…….. 7

1.1. Загальна техніко-економічна характеристика ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»…….…….. 7

1.2. Оцінка внутрішнього потенціалу ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»……. 25

1.3. Проблеми організації взаємовідносин з споживачами послуг ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»……...……... 31

РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ……..…….. 35

2.1. Обґрунтування методики впровадження системи управління взаємовідносинами на ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»……..…… 35

2.2. Складання план-заходів щодо впровадження системи управління взаємовідносинами на ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» 43

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 49

СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 51

ВСТУП

Актуальність теми. Санаторно-курортні комплекси відіграють ключову роль у системі охорони здоров'я та відпочинку населення. Вони не лише забезпечують відновлення здоров'я та працездатності людей, але й сприяють підвищенню туристичної привабливості регіонів. Сучасні соціально-економічні виклики роблять це питання особливо актуальним, адже зростання попиту на оздоровчі послуги пов'язане з погіршенням екологічної ситуації, збільшенням рівня стресу та поширенням малорухливого способу життя. Все більше людей потребують якісних послуг з оздоровлення та відновлення здоров'я. Також санаторно-курортні комплекси зіштовхуються з жорсткою конкуренцією як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Це вимагає постійного вдосконалення сервісу, впровадження нових технологій та підходів у лікуванні та відпочинку.

Економічна ефективність санаторіїв є також важливим аспектом. Як суб'єкти господарювання, вони мають забезпечувати свою рентабельність та фінансову стабільність. Це можливо за рахунок оптимізації внутрішніх процесів, розширення спектру додаткових платних послуг та залучення нових категорій клієнтів. Крім того, санаторії виконують важливу соціальну функцію, надаючи можливість відпочинку та оздоровлення різним верствам населення, включаючи соціально незахищені категорії. Підвищення доступності та якості санаторно-курортних послуг є важливим напрямом соціальної політики.

Впровадження сучасних методів лікування, новітніх технологій та обладнання, а також інноваційних форм організації відпочинку є запорукою успішного функціонування санаторно-курортних комплексів. Це дозволяє підвищити ефективність лікування та привабливість для клієнтів. Удосконалення інфраструктури санаторіїв, включаючи житлові корпуси, лікувальні відділення, розважальні та спортивні об'єкти, є необхідним для

створення комфортних умов для відпочиваючих і підвищення їх задоволеності.

Таким чином, удосконалення функціонування санаторно-курортних комплексів є надзвичайно актуальним напрямом діяльності, що сприяє поліпшенню якості життя населення, розвитку туризму та економічному зростанню регіонів.

Теоретичні та прикладні аспекти удосконалення функціонування санаторно-курортних комплексів знайшли відображення у наукових публікаціях таких вітчизняних вчених, як: Бондаренко Л.А, Герасименко Т.В., Безугла Л.С., Іваненко І.В., Петрова Л.М., Сидоренко О.В., Коваленко Н.А. та Шевченко В.М. Ці дослідники зробили вагомий внесок у розвиток теорії та практики організації санаторно-курортної діяльності, зокрема, у питаннях оптимізації внутрішніх процесів, підвищення ефективності лікування, впровадження інноваційних технологій та удосконалення інфраструктури.

Метою і завданням роботи є удосконалення функціонування санаторно-курортних комплексів, а також розробка практичних заходів для впровадження.

Для досягнення мети було визначено такі завдання:

- розглянути техніко-економічну характеристику ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»;
- провести оцінку внутрішнього потенціалу ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»;
- визначити проблеми організації взаємовідносин з споживачами послуг ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»;
- обґрунтувати методику впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»;
- скласти план-заходи щодо впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення функціонування санаторно-курортних комплексів.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо удосконалення функціонування санаторно-курортних комплексів.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, для визначення особливостей розвитку санаторно-курортних комплексів; аналізу та синтезу, для обґрунтування напрямів розвитку санаторно-курортних закладів; статистичного аналізу, для групування, порівняння та оцінки фактичних даних; зіставлення фактичних даних звітного року з даними попередніх років; системного підходу, для визначення і обґрунтування показників системного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних план-заходів для впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами які можуть бути використані керівництвом ТОВ «Санаторій «Курорт «Орлівщина» у подальшій своїй діяльності.

Апробація результатів. Основні положення роботи і результати досліджень доповідались були оприлюднені у Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка, облік, управління та право: стратегічні приорітети розвитку в умовах глобалізації» яка проходила 01 червня 2024 р. у м. Ізмаїл (сертифікат № 01-06-24-02 від 01.06.2024 р.).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, що містить 40 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 50 сторінках. Робота містить 10 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1
СТАН ТА ОЦІНКА САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ ТОВ «САНАТОРІЙ «КУРОРТ ОРЛІВЩИНА»

2.1 Загальна техніко-економічна характеристика ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Санаторій «Курорт «Орлівщина» розташувався в одному з найкрасивіших і екологічно чистих куточків Дніпропетровщини – на території села Орлівщина Новомосковського району. Навколо санаторію розкинувся реліктовий лісовий масив, поруч річка Самара та природні пам'ятки. Навіть повітря тут цілюще: воно благодійно впливає на дихальні органи та покращує загальний стан організму. Тут можна оздоровитися та просто відпочити.

Місце розташування ТОВ Санаторій «Курорт Орлівщина» наведено на рис. 1.1. В XVI столітті в Самарській паланці був зведений козацький Пустинно-Миколаївський монастир, який став духовним і культурним центром регіону. Тут були створені школи – духовенства, живопису, побудований храм святої Покрови. При монастирі був також створений шпиталь для козаків, які отримали рани та травми в боротьбі з ворогами. І вже тоді в лікуванні користувалися цілющими мінеральними водами цієї місцевості.

15 грудня 1997 року постановою Кабміну України селище Орлівщина визнана курортом обласного значення. З метою ефективного та раціонального використання курортних факторів, пансіонат із лікуванням «Новомосковський» був реорганізований в однойменний санаторій та введений в експлуатацію в листопаді 1999 року. З листопада 2016 санаторій змінив назву на «Санаторій «Курорт Орлівщина». Код ЄДРПОУ: 32286611. Організаційно-правова форма - дочірнє підприємство, директор Андрієнко Олександр Іванович. Основний вид діяльності – 86.10. Діяльність лікарняних

закладів.

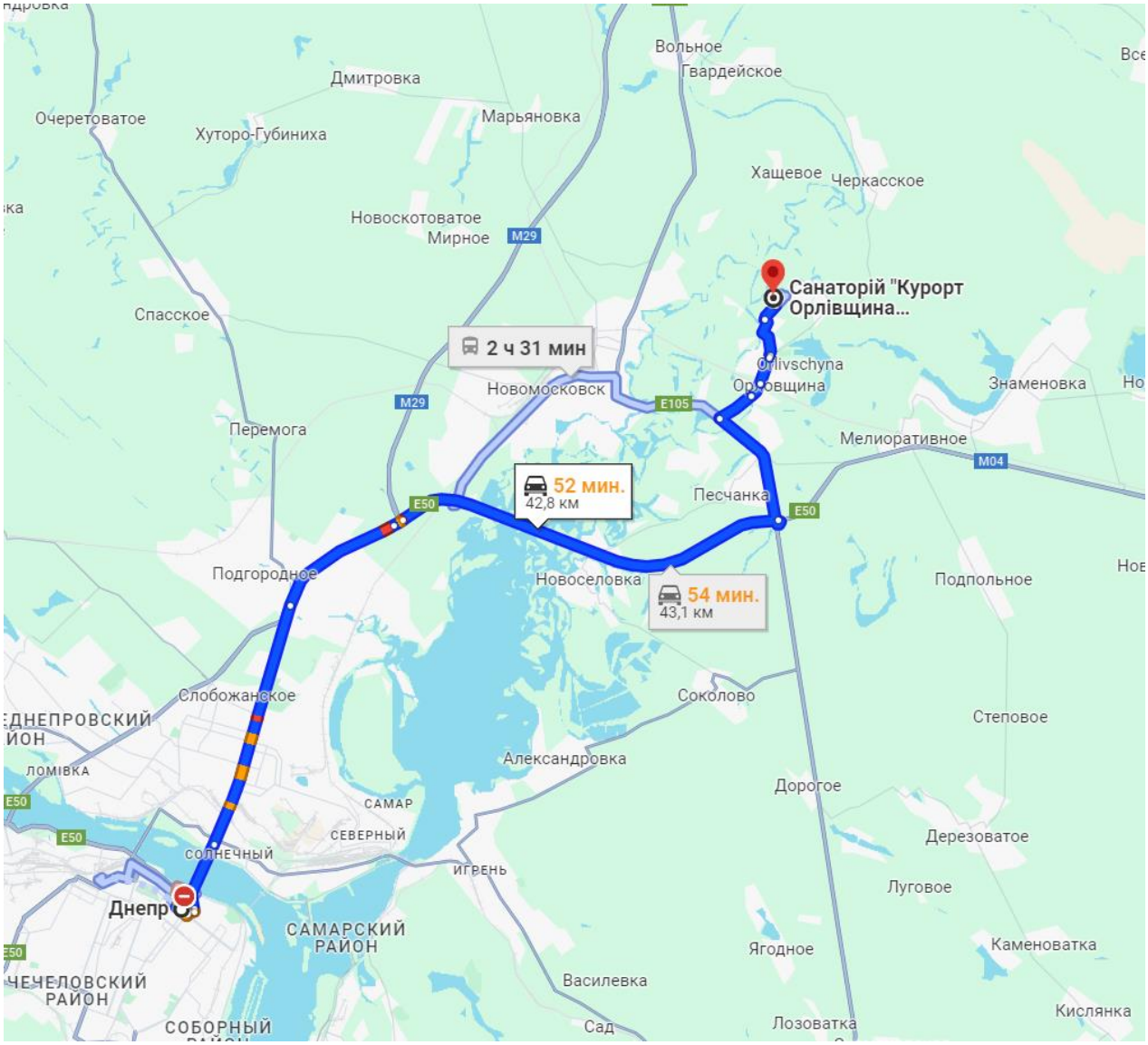

Рисунок 1.1 – Місце розташування ТОВ Санаторій «Курорт Орлівщина»

Джерело: побудовано автором за допомогою карт google

Статутний капітал – 8296722,00$. Адреса: 51215, Україна, Новомосковський р-н, Дніпропетровська обл., село Орлівщина, вулиця Лісна, будинок, 32. Спеціалізацією санаторію є лікування органів травлення, серця та судин, хвороб опори та руху, нервової та ендокринної систем, патологій обміну речовин.

ТОВ Санаторій «Курорт Орлівщина» – серед небагатьох санаторіїв Дніпропетровщини, які мають відділення естетичної терапії. У закладі

проводиться ряд процедур, метою яких є оздоровлення організму, нормалізація ваги тіла та корекція фігури.

Санаторно-курортне лікування базується на використанні мінеральної води «Новомосковська», яка видобувається зі свердловини № 911n на території санаторію з глибини 76 м. Це – унікальна за своїм складом холодна хлоридо-натрієва слаболужна вода середньої мінералізації без специфічних домішок і компонентів.

До складу води входять біологічно активні мікроелементи та сполуки: йод, бром, метакремнієва кислота, ортоборна кислота, селен, хром, мідь, цинк, фтор та інші.

У санаторії велика зелена територія площею 5,32 га з парковою зоною. Тут побудовано п'ять спальних корпусів, автостоянка, їдальня, клуб, бювет із мінеральною водою «Новомосковська» (рис. 1.2).

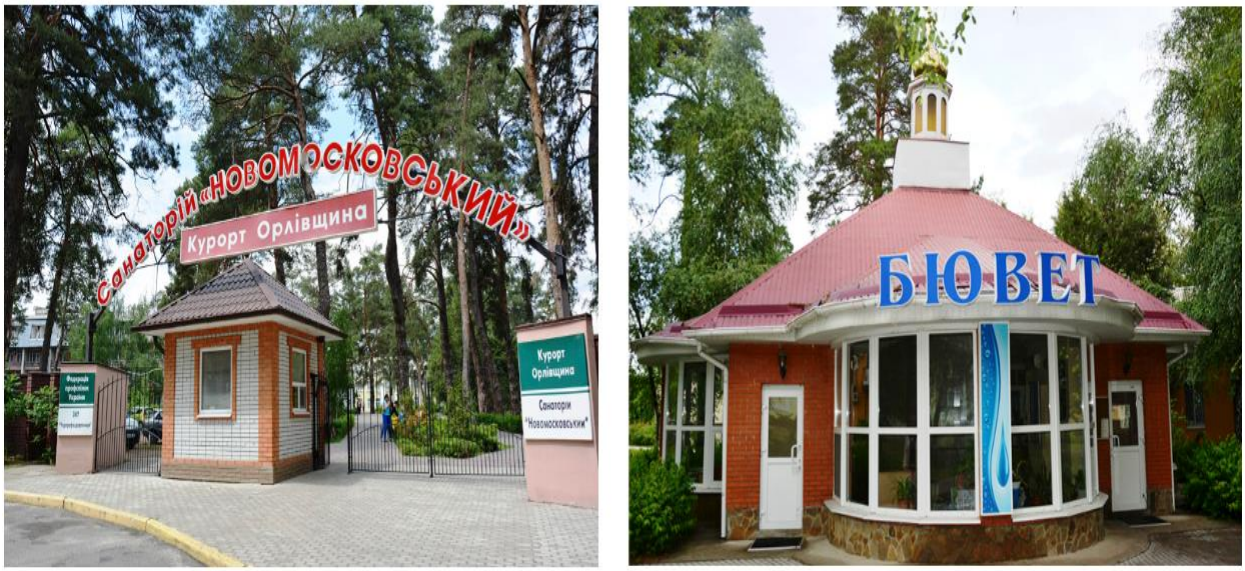

Рисунок 1.2 – Місце розташування бювету ТОВ Санаторій «Курорт Орлівщина»

Джерело: побудовано автором за [39]

Інфраструктура санаторію повноцінно розвинена і містить кафе, аптеку, пральню, перукарню, бібліотеку, цілодобову охорону та медичні

пости. Для охочих дізнатися більше про історію санаторію працює музей, де представлені цікаві експонати. Любителі активного відпочинку можуть грати в баскетбол та бадмінтон – у санаторії є спортмайданчики. Для найменших гостей обладнано дитячі ігрові майданчики. Великим плюсом санаторію є наявність власного пляжу на березі Самари.

Дозвілля відпочивальників насичене розважальними заходами: танцювальними вечорами та екскурсійними поїздками. На території санаторію працює кінозал, який має відмінну акустику, обладнаний необхідною апаратурою для проведення різних концертів, фестивалів, творчих вечорів і демонстрацій кінофільмів. У центрі дозвілля проводяться цікаві вистави за участю запрошених артистів та розважальні вечори. В їдальні санаторію для відвідувачів організовано смачне і корисне харчування, збалансоване за складом білків, жирів, вуглеводів, вітамінів та мікроелементів. У меню є не тільки дієтичні продукти та свіжі фрукти, а й ще смачна та запашна випічка.

Завдяки стратегічно правильним рішенням керівництва і співробітників санаторій став відомим потужним санаторним закладом. Здравниця взяла курс на підвищення ефективності роботи та забезпечення рентабельності, вдосконалення медичного обслуговування хворих, поліпшення культурно-масової роботи та розвитку соціальної сфери. Сьогодні санаторій «Курорт «Орлівщина» є одним із кращих санаторіїв регіону. Це – справжній куточок природи, який протягом багатьох років зцілив тисячі людей.

Санаторій «Курорт Орлівщина» володіє ліцензією на проведення понад 76 видів медичних діяльностей та має сертифікат вищої акредитаційної категорії, що включає сертифікат якості ISO. Це свідчить про високий рівень якості послуг і дотримання міжнародних стандартів у наданні медичних послуг та оздоровчих процедур.

Відповідно до стратегії розвитку Дніпропетровської області до 2027 року [38], передбачено розширення спектру інноваційних, оздоровчо-лікувальних послуг ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» шляхом

реконструкції клінічного і житлового корпусів, а також будівництва курортного SPA-центру з басейном.

Метою проєкту є задоволення попиту на інноваційні, оздоровчо-лікувальні послуги в холодну пору року (жовтень-квітень) та збільшення частки клієнтів, в тому числі приватних, що отримують санаторно-курортне лікування за власні кошти. Реалізація проєкту потребує внесення інвестицій. Наразі робота в цьому напрямку ускладнена наявним військовим положенням.

Санаторій має ліцензію на здійснення більш 76 видів медичної діяльності та має сертифікат вищої акредитаційної категорії (сертифікат якості ISO). Максимальна ємність ліжкового фонду складає 309 ліжок, в тому числі 239 ліжок цілорічного функціонування та 16 – сезонного. 9 спальних корпусів санаторію забезпечені автономним опаленням та всіма зручностями в кожному номері, цілодобовим гарячим і холодним водопостачанням. Функціонує 11 лікувальних відділень (рис. 1.3).

✓ 2 односпальні ліжка або широке ліжко;
✓ душ, туалет;
✓ телевізор;
✓ кондиціонер
✓ холодильник
✓ фен
✓ чайник

✓ 2 односпальні ліжка або широке ліжко;
✓ душ, туалет;
✓ телевізор;
✓ кондиціонер
✓ холодильник
✓ фен
✓ чайник

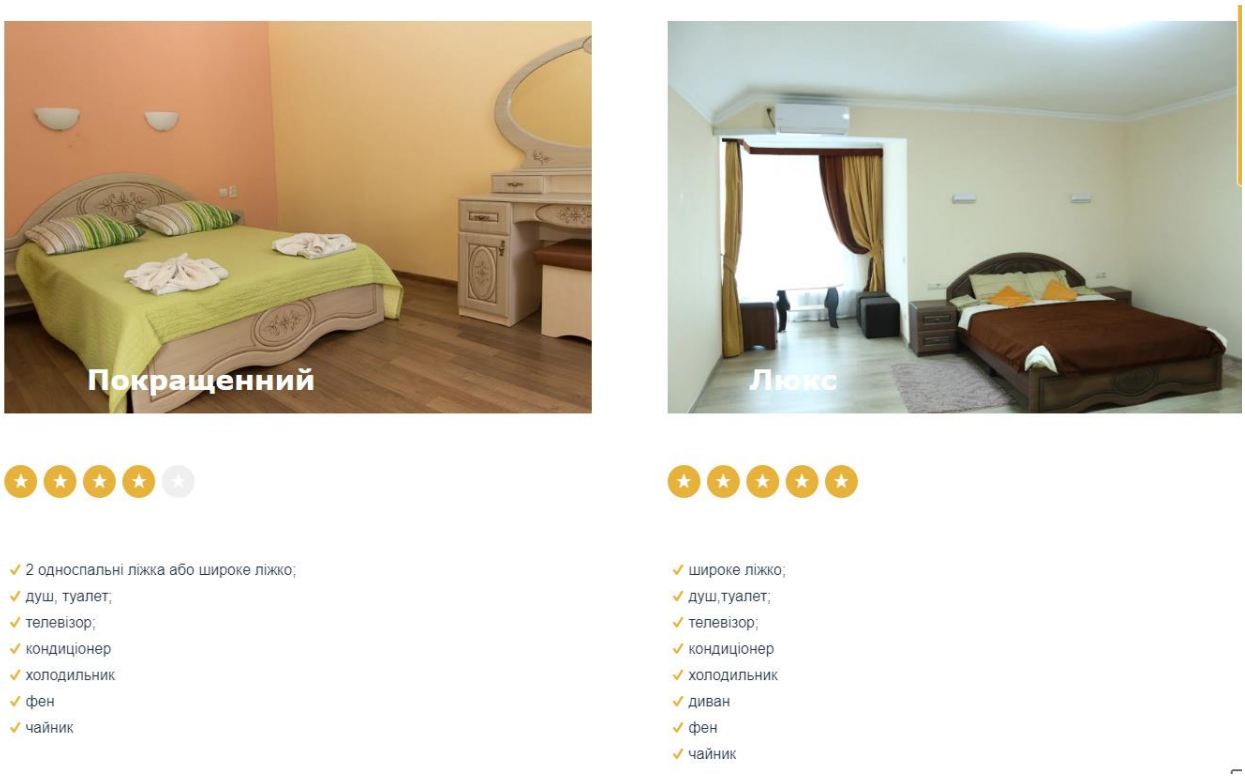

Рисунок 1.3 – Інфраструктура ТОВ Санаторій «Курорт Орлівщина»

Джерело: побудовано автором за [39]

У таблиці 1.1 наведено вартість проживання відповідно до комфортних умов. Даний набір визначається вимогами, встановленими стандартами для відповідної категорії відвідувачів. Практично всі санаторії забезпечують своїх відпочиваючих триразовим дієтичним харчуванням, при чому у вартість за провижання включається сниданок, а обід та вечеря за бажанням оплачується окремо.

Відповідно до таблиці 1.1, у вартість путівки до санаторію входить харчування, яке надається у їдальні, розрахованій на 300 місць:

- гостям надають 3-разове харчування за замовним меню залежно від показань лікаря;
- доступно 5 раціонів, які відповідають 15 дієтам за Певзнером;
- пацієнтам, які хворіють на цукровий діабет, пропонують індивідуальний раціон та додаткову вечерю;
- є можливість замовлення дробового харчування та протертих страв.

Таблиця 1.1 – Ціни на послуги ТОВ Санаторій «Курорт Орлівщина»

Категорія розміщення		Л/місце	К-сть л/місць	Ціна проживання л/дня на 1 чол, грн	Ціна харчування 1 л/дня (3х разове їдальня), грн	Ціна л/дня на оздоровлення грн	Ціна путівки з оздоровлення м (л/д на чол). грн
економ	1-місний	1 ліжко стандарт	1	685.00	465.00	70.00	1220,00
	2-місний	2 ліжка стандарт	2	500.00	465.00	70.00	1035,00
	2-х кім.	2 ліжка стандарт + диван	2	635.00	465.00	70.00	1170,
стандарт	1-місний	1 ліжко стандарт	1	785.00	465.00	70.00	1320,00
	1-місний	1 ліжко широке	1	930.00	465.00	70.00	1465,00
	2-місний	2 ліжка стандарт	2	585.00	465.00	70.00	1120,00
	2-х Кім.	1 ліжко широке + диван	1	1430.00	465.00	70.00	1965,00
покращений	2-місний	2 ліжка стандарт	2	860.00	465.00	70.00	1395,00
	1-кім.	1 ліжко широке	1	1145.00	465.00	70.00	1680,00
	2-кім.	1 ліжко широке + диван	1	2145.00	465.00	70.00	2680,00
люкс	1-кім.	1 ліжко широке	1	1855.00	465.00	70.00	2390,00
	1-кім.	1 ліжко стандарт + диван	1	1855.00	465.00	70.00	2390,00
	2-кім.	1 ліжко широке + диван	1	2715.00	465.00	70.00	3250,00
еко-будинок	2-кім.	1 ліжко широке + диван	1	3600.00	465.00	70.00	4135,00

Джерело: складено автором за [38, 39]

У санаторії реалізовано систему харчування, адаптовану до особливих потреб дітей, людей з цукровим діабетом, а також гостей, що перебувають у стані відновлення після оперативних втручань. Щоденний раціон включає багатий вибір м'ясних та рибних страв, молочні продукти, а також достатньо свіжих овочів, фруктів та соків, які забезпечують необхідні вітаміни,

мінерали та інші поживні речовини для здорового харчування та відновлення.

У санаторію пропонують спеціальні програми для реабілітації учасників АТО, а також лікують супутні хвороби дихальної системи, шкіри, сечостатевої системи.

Таблиця 1.2 – Перелік оздоровчих програм для реабілітації учасників АТО

Оздоровчі програми	**Кількість днів**	**Ціна реалізації. грн**
Програма вихідного дня(розміщення в 1-місному номері категорії «стандарт»)	2	3120,00
Програма Детокс (розміщення в 1-місному номері категорії «стандарт»)	5	8000,00
Програма фізичної реабілітації дітей з порушенням постави (сколіоз, остеохондроз хребта, плоскостопість) (розміщення в 2-місному номері категорії «стандарт»)	10	21000,00
Програма "Здорові ніжки" (розміщення в 1-місному номері категорії «стандарт»)	12	20170,00
Програма корекції ваги (розміщення в 1-місному номері категорії «стандарт»)	14	26150,00
Програма лікування синдрому хронічної втоми (розміщення в 1-місному номері категорії «стандарт»)	14	21000,00
Програма оздоровлення дітей з енурезом у віці 5-12 років з батьками. (розміщення в 2-місному номері категорії «стандарт»)	14	25 760,00

Джерело: складено автором за [38, 39]

Як наведено у таблиці 1.2 відпочинок у санаторії організовано за допомогою реалізації санаторно-курортних путівок, які відрізняються терміном перебування в санаторії від 2 до 14 днів. Санаторно-курортна путівка містить у собі наступні можливості:

- проживання на території санаторію;
- харчування 3 рази на день;
- консультація терапевта і профільний лікарів;
- санаторно-курортне лікування відповідно до терапевтичних показань;
- відвідування басейну і спортивних об'єктів;
- користування власним пляжем і пляжним приладдям;
- автостоянка.

ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» має значний потенціал для покращення заповнюваності шляхом розширення спектра розважальних послуг. Зокрема у програмі розвитку дозвільної діяльності, які можуть привабити більше відвідувачів на найближчі роки є наступні ідеї:

1. Зимові розваги, до яких можуть входити організація ковзанки на території курорту, проведення зимових фестивалів та святкових заходів або катання на лижах чи сноубордах.
2. Відкриття СПА-центру з саунами, басейном та масажними послугами.
3. Організація майстер-класів та воркшопів з різних напрямків (кулінарія, мистецтво, йога).
4. Розширення дитячого клубу та створення тематичних ігрових зон для дітей різного віку.
5. Розширення пляжної зони з додатковими активностями (водні гірки, волейбол, катання на човнах).
6. Організація літніх концертів та кіносеансів просто неба.
7. Організація екскурсій по історичних та культурних місцях регіону.

8. Проведення літературних вечорів та зустрічей з відомими особистостями.

9. Відкриття арт-галереї з виставками місцевих художників.

10. Збільшення привабливості курорту для різних вікових груп.

11. Підвищення заповнюваності курорту протягом всього року.

12. Збільшення доходів від додаткових послуг.

13. Покращення іміджу курорту як сучасного та різноманітного місця для відпочинку.

Кількість та якість додаткових платних послуг безпосередньо впливають на якість проживання як для відпочиваючих за путівками, так і для простих рекреантів. Надання додаткових платних послуг не тільки стимулює попит на путівки курорту, але й є прибутковою діяльністю. Послуги з продажу літніх будиночків не пов'язані з основною лікувальною діяльністю курорту і орієнтовані на туристів, які відвідують курорт.

У 2022 році середня заповнюваність корпусів санаторію «Курорт Орлівщина» була близька до 100%. Цей показник був досягнутий завдяки розміщенню великої кількості внутрішньо переміщених осіб, які були змушені залишити свої домівки через бойові дії. Також значну частку заповнюваності забезпечували соціальні путівки, які видавалися на основі державних програм підтримки населення. Проте, у зв’язку з подальшою ескалацією військового конфлікту, наразі більша частина місць у санаторії підпадає під військових. Це пов’язано з необхідністю розміщення та реабілітації військовослужбовців, які беруть участь у бойових діях. Така зміна в структурі заповнюваності корпусів має суттєвий вплив на функціонування санаторію, оскільки потребує адаптації надання послуг до нових реалій.

Зміна профілю рекреантів зумовлює необхідність переорієнтації надання медичних послуг та реабілітаційних програм, зокрема розширення спектру процедур, спрямованих на відновлення фізичного та психологічного стану військових. Це включає фізіотерапію, психологічну підтримку,

програми адаптації та інші спеціалізовані послуги.

Однак, попри складні умови, санаторій продовжує функціонувати та надавати необхідні послуги всім своїм клієнтам. Розширення спектру додаткових платних послуг, особливо розважальних та рекреаційних, може допомогти залучити нових відвідувачів та збільшити заповнюваність у мирний час.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» на рисунку 1.4.

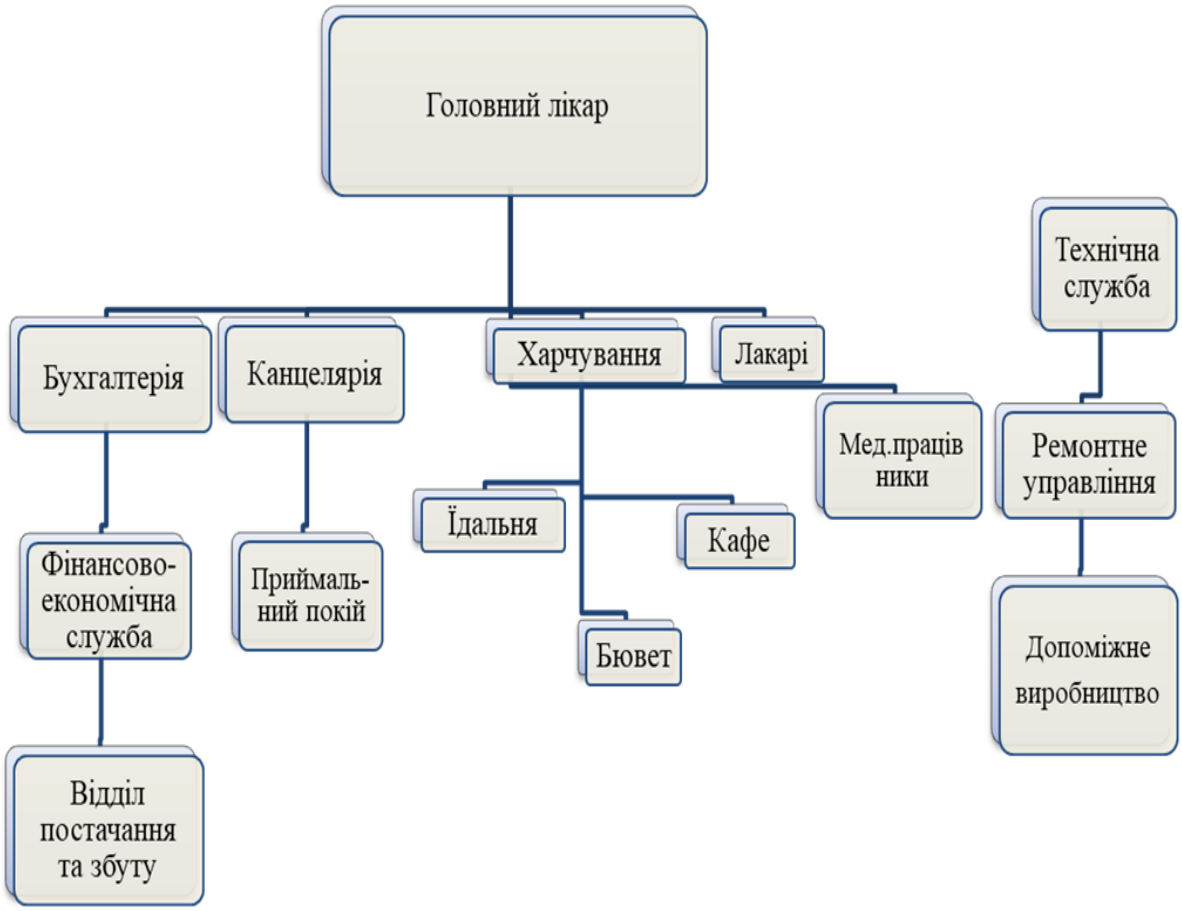

Рисунок 1.4 – Організаційна структура ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

В основі структури знаходиться головний лікар, який очолює підприємство, він є центральною фігурою управління, під його керівництвом

працюють всі основні підрозділи:

1. Бухгалтерія, якій підпорядковується фінансово-економічна служба та відділ постачання і збуту. Бухгалтерія відповідає за фінансові операції, планування бюджету, контроль витрат та доходів. Відділ постачання та збуту забезпечує закупівлю необхідних матеріалів та послуг, розробка і просування санаторно-курортного продукту, маркетингова діяльність, контроль якості сервісу;

2. Канцелярія і приймальний покій займаються адміністративними справами, включаючи ведення документації та прийом пацієнтів;

3. Сектор харчування включає їдальню, кафе та бювет, які забезпечують пацієнтів дієтичним та збалансованим харчуванням і напоями;

4. Лікарі та медпрацівники здійснюють лікувальну діяльність та догляд за пацієнтами, робота з прийому та розміщення клієнтів, автопарк, безперебійна робота котельні, системи вентиляції та кондиціонування повітря, електропостачання;

5. Технічна служба відповідає за технічне обслуговування обладнання та інфраструктури, а також ремонтні роботи, допоміжне виробництво, контроль за станом території санаторію, зокрема пляжної зони, охоронна діяльність.

Також під керівництвом головного лікаря перебуває лікувально-діагностичні кабінети. Головний лікар стежить за станом медичного корпусу та обладнання, контролює лікувальний процес пацієнтів і його ефективність, відповідає за медичний персонал.

Наведена на рисунку 1.4. організаційна структура забезпечує чітке розподілення обов'язків і відповідальності між підрозділами, що сприяє ефективному управлінню санаторієм. Крім цього, важливою перевагою цієї організаційної структури є висока ефективність контролю за рахунок централізації влади в руках головного лікаря санаторію, який на регулярній основі здійснює маркетинговий аналіз ринку для формування адекватної та ефективної цінової політик і встановлення конкурентоспроможних цін на

путівки, проводить оцінку попиту на послуги підприємства.

Велика увага санаторію приділяється конкурентоспроможності підприємства, для цього проводиться аналіз цін конкурентів, які надають схожі послуги та залучаючи клієнтів, що шукають медичні та відпочинкові послуги в Новомосковському районі.

Складають конкуренцію ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» наступні підприємства:

1. Санаторій «Новомосковський» - цей санаторій пропонує медичні та відпочинкові послуги, зокрема лікування та профілактику різних захворювань, реабілітацію після травм і операцій. Також є умови для активного відпочинку та релаксації.

2. Санаторій «Перлина» - розташований у мальовничій місцевості, цей санаторій пропонує широкий спектр медичних послуг, включаючи лікування опорно-рухового апарату, серцево-судинних захворювань та захворювань нервової системи. Окрім медичних послуг, пропонується культурна програма та розваги для відпочивальників.

3. Оздоровчий комплекс «Самара» - цей комплекс спеціалізується на реабілітації та профілактиці захворювань дихальної системи, опорно-рухового апарату та серцево-судинних захворювань. Також тут є можливість для активного відпочинку та заняття спортом.

4. База відпочинку «Сосновий бір» - хоч не є традиційним санаторієм, ця база відпочинку пропонує умови для релаксації та відпочинку на природі, що може приваблювати тих, хто шукає спокійного та оздоровчого відпочинку в екологічно чистій зоні.

5. Пансіонат «Лісова казка» - розташований у лісовій зоні, цей пансіонат пропонує послуги з відпочинку та оздоровлення, включаючи різноманітні лікувальні процедури, відпочинок на природі та культурно-розважальні заходи.

Вікова структура споживачів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» наведена на рис 1.5.

Таким чином, біля 70 % рекреантів складають люди у віці 30–60 років. Категорія молоді має найменший показник 6,5 %.

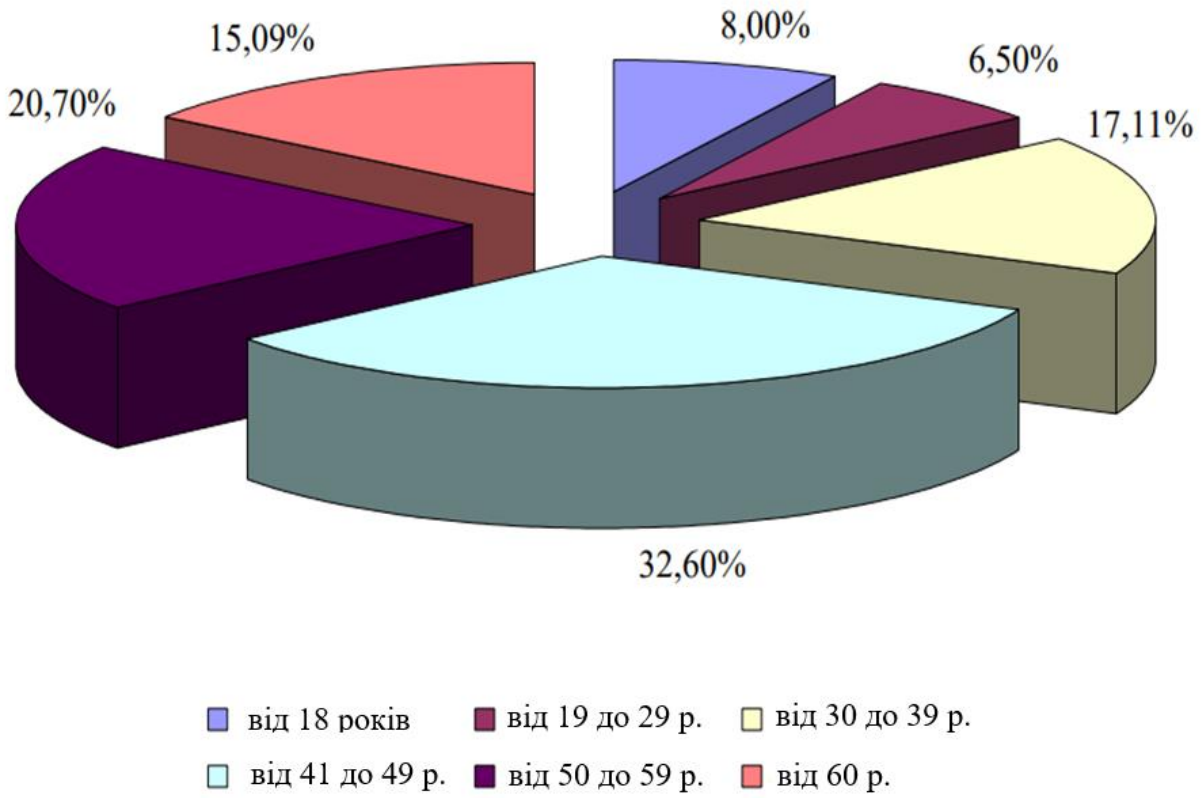

Рисунок 1.5 – Вікова структура рекреантів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у 2023 р.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Отже, для збільшення продажів путівок і підвищення завантаженості номерів необхідно привернути увагу молодої аудиторії у віці від 18 років, яка поки що мало цікавиться санаторно-курортними послугами. Зрозуміло, що тільки комплексний підхід дозволить досягти високого терапевтичного ефекту і повністю задовольнити потреби клієнтів. Це забезпечить високу лояльність для повторних відвідувань, підвищить середньорічне завантаження, збільшить середній чек і зміцнить бренд санаторію.

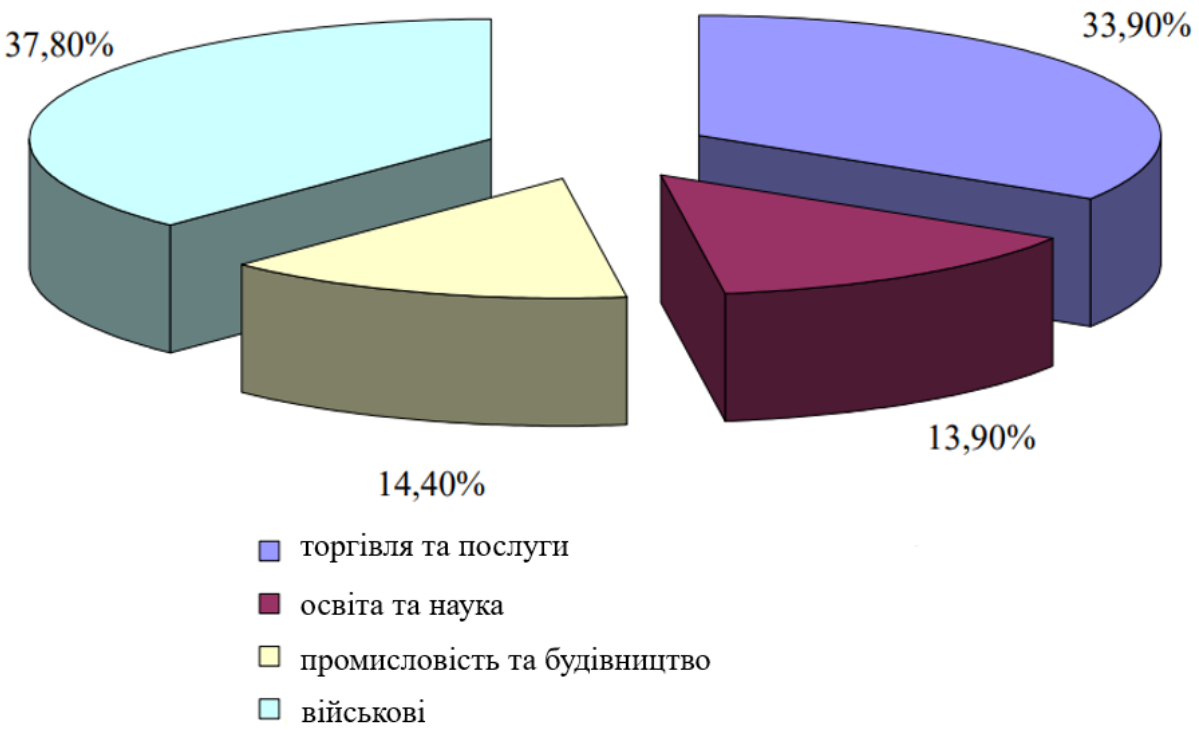

Рисунок 1.6 – Структура споживачів послуг ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» за професійну 2023 р.

Відповідно до рис. 1.6. професійна зайнятість складається наступним чином: найбільша доля припадає на військових – 37,8%, другими за розміром у структурі є торгівля та послуги – 33,9%, практично однаковими за розміром розподілення є споживачі, які входять до сфери промисловості та освітян.

Таким чином в рамках однієї статистики можна скласти соціальний портрет відпочиваючих у віці від 40-60 років військової або торгівельної сфер зайнятості.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного санаторію за 2021-2023 рр.

Показник	2 021р.	2 022р.	2 023р.	Відхилення			
				2021-2022 р.		2022-2023 р.	
				+/-	%	+/-	%
1. Капітал станом на кінець року, тис. грн.:	42140	48268	56299	6128	14,54	8031	16,64
в т.ч. 1.1. Власний капітал:	27789	27725	33351	-64	-0,23	5626	20,29
1.1.1. Власний оборотний капітал	26088	25899	12857	-189	-0,72	-13042	-50,36
1.1.2. Нерозподілений прибуток (непокриті збитки)	1701	1826	20494	125	7,35	18668	1022,34
1.1.3. Позиковий капітал	14351	20543	22948	6192	43,15	2405	11,71
1.2.1. Короткостроковий позиковий капітал	14351	20543	22948	6192	43,15	2405	11,71
2. Майно станом на кінець року, тис. грн.:	42140	48268	56299	6128	14,54	8031	16,64
2.1. Необоротні активи	40801	45105	48455	4304	10,55	3350	7,43
2.2. Оборотні активи:	1339	3163	7844	1824	136,22	4681	147,99
2.2.1. Запаси	416	313	681	-103	-24,76	368	117,57
2.2.2. Дебіторська заборгованість	818	1817	1033	999	122,13	-784	-43,15
2.2.3. Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	105	1033	5759	928	883,81	4726	457,50
3. Економічні показники:							
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	36316	26751	50648	-9565	-26,34	23897	89,33
3.2.Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	33135	26898	38109	-6237	-18,82	11211	41,68
3.3.Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2597	2896	2052	299	11,51	-844	-29,14
4. Трудові ресурси:							
4.1.Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	46	48	52	2	4,35	4	8,33
4.2. Річний фонд оплати праці, тис. грн.	10720	8672	15005	-2048	-19,10	6333	73,03
4.3.Середньомісячна заробітна плата, грн.	19,42	15,06	24,05	-4,36	-22,48	8,99	59,72
4.4. Продуктивність праці, тис. грн./особу	789,48	557,31	974,00	-232,17	-29,41	416,69	74,77

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів підприємства

Аналізуючи данні табл. 1.3 можна сказати що капітал підприємства в 2022 році збільшився на 6128 тис. грн. на що вплинуло збільшення позикового капіталу на 43,15%, а саме короткострокового позикового капіталу на 6192 тис. грн. Довгостроковий позиковий капітал протягом 2022-2023 років відсутній. Власний капітал в 2023 році зменшився на 50,36 тис. грн. На підприємстві з кожним роком збільшуються непокриті збитки у 2022 році на 7,35%, а у 2023 році на 1022,34%.

Наглядно динаміку змін капіталу за 2022-2023 рр. можна представити на рисунку 1.7.

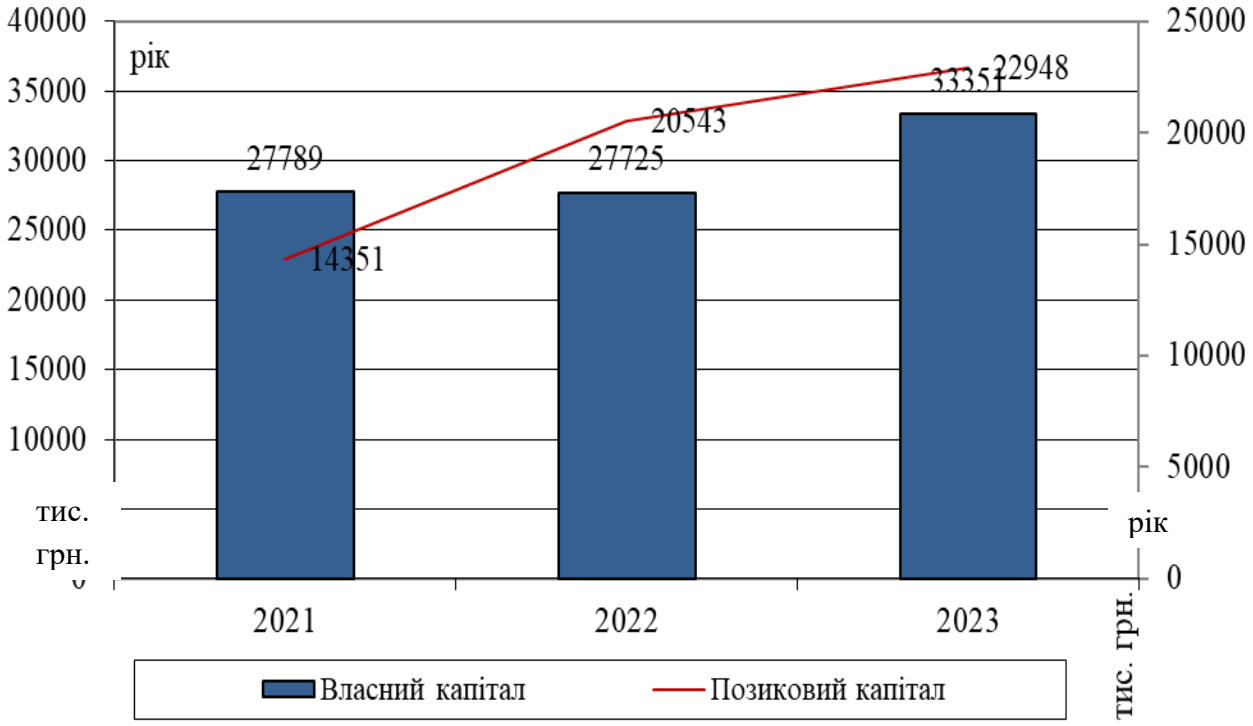

Рисунок 1.7 – Динаміка змін капіталу ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» за 2022-2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Динаміку змін основних показників фінансових результатів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» за 2022-2023 рр., можна представити на рисунку 1.8.

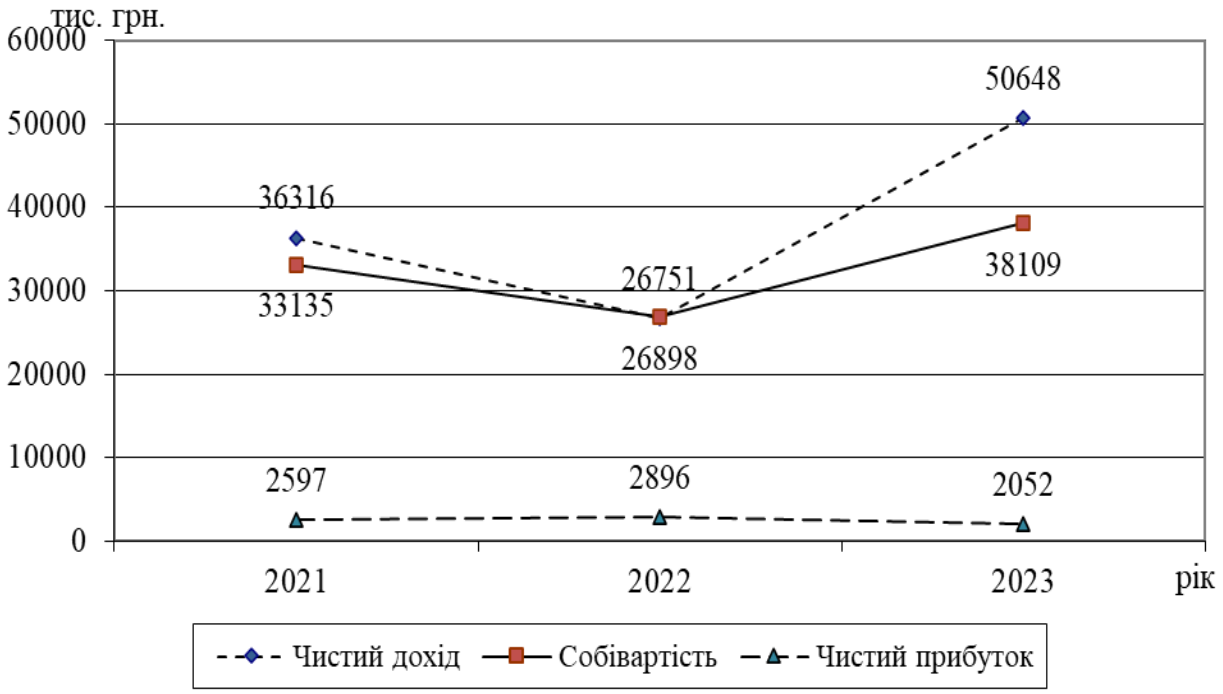

Рисунок 1.8 – Динаміка змін основних показників фінансових результатів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» за 2022-2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів підприємства

Як видно з рисунку 1.8 у підприємства зменшився чистий прибуток у 2022-2023 роках на 29,14% або на 844 тис. грн. У 2022 році підприємство отримало на 299 тис. грн. більше чистих прибутків на що вплинуло зростання собівартості продукції порівняно з чистим доходом від реалізації продукції у 2023 р. У 2023 році підприємство отримало 2052 тис. грн. чистих прибутків, на 29,14% менше за 2022 рік.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники, можна сказати, що підприємство є прибуткове, але внаслідок суттєвого зниження обсягу санаторно-курортних послуг відбувається скорочення фінансового результату у 2023 р. Таким чином, ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» є прибутковим, проте ефективність його в динаміці знижується.

1.2 Оцінка внутрішнього потенціалу ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Основне завдання аналізу внутрішнього потенціалу підприємства полягає у зниженні невизначеності в його діяльності. Це включає виявлення сильних та слабких сторін підприємства, оцінку його ресурсів і можливостей, а також визначення ключових факторів, що сприяють його ефективній діяльності.

Важливо також визначити актуальні перспективні напрямки, які можуть забезпечити стратегічний успіх санаторно-курортного комплексу. Такий аналіз допомагає головному лікарю приймати обґрунтовані рішення, планувати довгострокову стратегію розвитку і адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В результаті ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» отримує можливість максимізувати свій потенціал, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійке зростання на ринку.

У ході дослідження використано SWOT-аналіз з метою визначення місця ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» на ринку санаторно-курортних послуг (табл. 1.4).

Згідно з даними табл. 1.4 визначено, що ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» має достатньо високу конкурентоспроможність, і має вагому ринкову частку. Сильними сторонами санаторію є вигідне місце розташування - на березі річки Самара, де є власний огороджений пляж. Також санаторій має великий досвід на ринку санаторно-курортних послуг, у тому числі медичних послуг. Слабкими сторонами курорту є застарілий зношений номерний фонд, низький рівень сервісу з боку обслуговуючого персоналу, залежність надання послуг від сезонних коливань, інтенсивна конкуренція в регіоні, недостатньо активна робота щодо підвищення пізнаванності бренду та просування послуг. Великим недоліком є слабкий перелік додаткових, особливо побутових. До можливостей можна віднести підвищення якості наданих послуг та розширення спектра додаткових пропозицій.

Таблиця 1.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
- привабливе розташування на березі р. Самара; - якісні медичні послуги; - великий досвід роботи на ринку курортних послуг - зручність під'їзних шляхів; - власна автостоянка, що охороняється; - власний пляж	- недостатній перелік додаткових послуг; - старий номерний фонд; - невисокий рівень сервісу з боку обслуговуючого персоналу; - низький рівень комфорту; - слабка рекламна кампанія; - погана заповнюваність взимку
Можливості	**Загрози**
- підвищення рівня сервісу та якості послуг, що надаються - розширення асортименту надаваних - додаткових послуг - проведення ремонту номерного фонду; - підвищення кваліфікації персоналу; - залучення додаткових потенційних груп споживачів; - збільшення попиту на внутрішній туризм - фінансування програм реабілітації військових	- нестабільність соціально-економічної і політичної ситуації; - низький рівень доходів населення; - посилення позицій конкурентів; - неконтрольоване завантаження санаторію

Джерело: розроблено автором

Зміна споживчих переваг, як фактор зовнішнього середовища, негативно впливає на ефективність роботи санаторію.

Для подолання слабких сторін діяльності санаторію можна використовувати його переваги у поєднанні з можливостями зовнішнього середовища. Зокрема, це включає залучення молодих перспективних фахівців, підвищення якості обслуговування, розширення спектру послуг та залучення нових груп споживачів.

Основні фактори ризику, що впливають на діяльність ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» наевдені у табл. 1.5. При цьому можна визначити ступінь ризику чи ймовірність успіху за певних поєднань.

Таблиця 1.5 – Матриця ризиків що впливають на діяльність ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Ринок	Послуги ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»					
	Існуюча		Диверсифікована		Досконало нова	
	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик
Існуючий	90%	низький	65%	середній	20%	дуже високий
Новий, пов'язаний з існуючим	60%	середній	35%	високий	10%	дуже високий
Новий	30%	високий	25%	дуже високий	5%	вкрай високий

Джерело: складено автором

Дану модель використовують при виборі впровадження рішень залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити підприємство.

Оцінка імовірних ризиків діяльності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» наведена у таблиці 1.6. Оцінка проводилася по 100 бальній системі трьома експертами за наступними критеріями: 0 – ризик несуттєвий, 25 – ризик скоріш за все не реалізується; 50 – про настання події нічого не відомо; 75 – ризик скоріше за все здійсниться; 100 – настання ризику гарантоване)

Таблиця 1.6 – Оцінка імовірних ризиків діяльності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Найменування ризику	**Експерт**			**Середня вірогідність**
	1	**2**	**3**	
Сезонний попит на послуги санаторію	75	100	100	92
Висока конкуренція на ринку санаторно-курортних послуг	25	25	0	16
Постійний пошук нових партнерів	0	0	0	0
Розширення власної дилерсько-дистриб'юторської мережі, яка забезпечить реалізацію санаторно-курортних послуг	50	50	25	41
Збільшення завантаження санаторію в осінньо-зимовий період	25	25	0	16
Платоспроможність потенційного споживача	25	25	0	16
Непередбачені витрати, в тому числі із-за інфляції	50	75	75	67
Погодні умови	75	100	100	92

продовження табл. 1.6

Підвищення значимості своїх послуг для споживача	0	25	0	8
Надання споживачеві послуги вищої якості, ніж колись або які мають нові властивості, ніж раніше	50	75	25	33
Недобросовісність працівників	0	0	0	0
Нестійкість попиту	50	0	25	25
Старіння матеріально-технічної бази санаторію та, як наслідок, збільшення витрат на ремонтні роботи та придбання інвентарю та обладнання	25	25	25	25
Зниження цін конкурентами	100	75	50	71
Збільшення пропозиції у конкурентів	75	100	75	92
Ріст податків	50	75	50	58
Дефіцит висококваліфікованих кадрів: необхідна постійна перепідготовка, підвищення кваліфікації основного та допоміжного персоналу	100	75	50	71
Фінансові ризики: необхідно поповнення власних оборотних засобів та підтримання ефективної господарської діяльності за рахунок збільшення обсягів реалізації послуг, що надаються, зниження витрат виробництва	50	75	75	67
Правові ризики: необхідне суворе дотримання договірної дисципліни	25	0	0	8
Недостатній рівень заробітної плати	25	25	25	25
Зміна курсу валют	75	50	50	58
Недостатня поінформованість	25	50	25	33
Політична ситуація	50	75	50	58

Джерело: розроблено автором

Для ризиків, які отримали середній бал вищий за 25, необхідно розробити шляхи подолання туристичних ризиків, наприклад карту їх мінімізації. Враховуючи ризики, які наведені у таблиці 1.5. можна сказати, що ці можливості є значно обмеженими. Тому на нашу думку є доцільним використання стратегічних дій, які з'являються в результаті дослідження та оцінки ринків і ринкових сегментів.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» за допомогою методики SNW (Strengths, Neutral, Weaknesses) дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також нейтральні позиції підприємства, що сприятимуть прийняттю стратегічних рішень. Розглянемо основні стратегічні позиції та їх оцінку за критерієм «добре-нейтрально-погано» у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Матриця SNW внутрішнього середовища ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	S	N	W
Стратегія організації		●	
Медичні послуги високої якості	●		
Організаційна структура управління		●	
Загальне фінансове становище		●	
Конкурентоспроможність		●	
Інформаційні інновації	●		
Адміністративна та технічна структура підприємства		●	
Висока кваліфікація персоналу		●	
Рівень маркетингу	●		
Рівень менеджменту			●
Висока заповнюваність		●	
Комплексний підхід до лікування та відпочинку		●	
Репутація на ринку	●		
Корпоративна політика		●	

Джерело: складено автором

Отже, аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» за допомогою методики SNW виявив такі основні висновки:

1. Відсутність стабільних сильних стратегічних позицій. Санаторій має певні сильні сторони, такі як висока якість медичних послуг, але вони не є стабільними або достатньо розвиненими для забезпечення стійкого конкурентного переваги.

2. Наявність нейтральних позицій. Адміністративна та технічна структура підприємства, а також продаж літніх будиночків і залучення внутрішньо переміщених осіб та військових, не є однозначно позитивними

чи негативними факторами. Вони потребують детальнішого аналізу та оптимізації для підвищення ефективності.

3. Виражені слабкі сторони. Відсутність розважальних послуг, особливо взимку, знижує привабливість курорту в холодний сезон.

- Низький попит на санаторно-курортні послуги серед молоді обмежує можливості зростання та розвитку.

- Залежність від соціальних путівок та військових створює ризики для стабільності доходів у довгостроковій перспективі.

Для покращення внутрішнього середовища та стратегічних позицій санаторію можна запровадити наступні заходи:

1. Розвиток розважальних послуг. Інвестувати в створення розважальних програм, особливо на зимовий період, щоб забезпечити привабливість курорту протягом всього року.

2. Маркетингова кампанія для залучення молоді. Розробити сучасні рекреаційні програми та активно просувати їх серед молодої аудиторії через соціальні мережі та інші канали комунікації.

3. Диверсифікація клієнтської бази. Шукати можливості для залучення різних категорій клієнтів, не лише соціальних груп та військових, щоб знизити ризики залежності від нестабільних категорій клієнтів.

4. Оптимізація організаційної структури управління. Провести детальний аналіз ефективності кожної служби в організаційній структурі та внести необхідні зміни для підвищення ефективності управління.

5. Покращення умов перебування клієнтів. Підвищувати якість обслуговування та комфорт для всіх клієнтів, що сприятиме підвищенню їхньої лояльності та збільшенню повторних відвідувань.

Впровадження цих заходів дозволить ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» покращити свої стратегічні позиції та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

1.3 Проблеми організації взаємовідносин зі споживачами послуг ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Лікувально-оздоровчий туризм є найдорожчим серед усіх видів туризму, тому ці послуги не доступні для всіх верств населення. Необхідно розширювати соціальні програми та збільшувати кількість соціальних місць для малозабезпечених громадян, пенсіонерів та інвалідів у санаторіях регіону. В подальшому слід створити соціальні програми для ветеранів війни.

Просування лікувально-оздоровчих послуг значною мірою залежить від поінформованості громадян про особливості санаторно-курортного лікування та перелік курортних послуг, а також про їх значення для здоров'я людини. Приблизно 70% населення відчувають потребу у покращенні здоров'я, але з різних причин не знайомі з курортним лікуванням під час відпустки або не бажають ним користуватися. Дослідники сервісу та туризму зазначають, що лікувально-оздоровча діяльність має стимулюючий вплив на систему соціально-культурного сервісу та туризму.

Аналізуючи сучасний стан якості послуг у підприємствах санаторно-курортного комплексу Дніпропетровського регіону, є прагнення наблизитися до більш новітніх і сучасних форм сервісу та структури внутрішнього корпоративного стандарту підприємств санаторно-курортного комплексу. Моніторинг якості послуг підприємств санаторно-курортного комплексу Дніпровського регіону показав, що найбільш значущими є такі показники якості сервісу (табл. 1.8).

Відповідно до таблиці 1.8 перший показник є найбільш стабільним у підприємствах санаторно-курортного комплексу, чого не можна сказати про показники два та три. Не всі підприємства санаторно-курортного комплексу мають власний внутрішньокорпоративний стандарт якості. Частіше головний лікар проголошує власну позицію щодо якості пропонованих послуг шляхом постановки цілей та завдань перед колективом. Як свідчить практика, такі

управлінські рішення не виконуються колективом через ментальність та/або відсутність належної професійної компетенції.

Таблиця 1.8 – Оцінка ймовірних ризиків діяльності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Якісний показник	**Значення**
1. Характеристика основної послуги	- доступність (часова, просторова); - безпечність (життя і здоров'я, власності споживача); - надійність (ризик виконання, фінансовий ризик); - повнота послуги (набір необхідних додаткових послуг, відчутність); - фізичні носії (функціональність, комфортність, ергономічність, санітарно-гігієнічні характеристики, естетичність)
2. Характеристики обслуговування	- швидкість (час обслуговування, очікування); - впевненість (соціальне визнання споживачів, етичність); - емпатія (встановлення довірчих відносин, дотримання інтересів споживачів); - сервільність (професійна готовність персоналу к прийняттю рівня вимог якості сервісу споживачем послуг, невідчутні характеристики послуг)
3. Характеристики результату	- атмосфера (сприйняття послуги загалом, відповідність очікуваного та отриманого результату)

Джерело: розроблено автором

Персонал санаторно-курортних, рекреаційних та оздоровчих підприємств повинен усвідомлювати сервісні потреби відпочивальників, їхні побажання та майбутні вимоги та очікування. Це дозволить створити для споживачів послуг дійсні цінності та забезпечити ефективне сервісне управління санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами. Слід враховувати, що організація сервісної діяльності базується на таких умовах:

1. Узгодженість інтересів. Всі сторони, залучені до процесу взаємодії, повинні мати узгоджені інтереси.

2. Автономність працівників. Забезпечення достатнього рівня автономності працівників, особливо контактної групи, при взаємодії з

відпочивальниками, а також відносна самостійність у прийнятті відповідних дій та рішень.

3. Своєчасне реагування на потреби. Важливість своєчасного реагування на потреби відпочивальників та створення на підприємстві системи постійного аналізу причин незадоволення рівнем запропонованого сервісу.

4. Рівень професійної підготовки персоналу. Велике значення має створення на підприємстві системи постійного професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

5. Сервісні компетентності управителів. Менеджери повинні володіти сервісними компетентностями, які дозволяють приймати оптимальні рішення з урахуванням загальнолюдських цінностей, інтересів окремих осіб, суспільства та держави.

У таблиці 1.9 продемонстрована факторна модель проблем неякісного сервісу ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина».

Таблиця 1.9 – Модель проблем неякісного сервісу ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Фактори	Характеристика	Програми та інструменти
Ментальність	Чуйність, відкритість, довіра, розуміння, емпатія, відносини	Дотримання внутрішньо-корпоративного стандарту якості
Компетенції (оцінка, кваліфікації)	Відповідність кваліфікації. Мотивація професійного самовдосконалення	Тренінги, майстер-класи, програми стимулювання професійного росту, підвищення кваліфікації
Сервіальність (рівень готовності до отримання якісного сервісу)	Готовність до прийняття рівня якості. Адекватне співвідношення ціни та якості	Розробка програм якісного сервісу. програми: «Лояльний гість»
Когнітивні аспекти (продуманість сервісу)	Побудова інноваційної сервісної системи. Побудова алгоритму поведінкових моделей, направлених на позитивну взаємодію	Слідкування внутрішньо-корпоративному стандарту якості
Компенсаторний фактор	Дослідження інтересів споживачів. Формування сервісних продуктів в частині додаткових і оздоровчих послуг	Ефективна робота служби маркетингу. Системний виробничий і сервісний аудит

Отже, під час розробки внутрішньокорпоративних стандартів якості сервісу головному лікарю ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» необхідно мати максимально повну інформацію, оскільки кожен відпочиваючий у санаторії прагне отримати повний комплекс послуг.

Завдання "стандарту" полягає в тому, щоб період перебування клієнта (2 до 14 днів) не був одноманітним. Кожен день має бути ретельно продуманий не лише з психологічної точки зору, але й всі технологічні процеси повинні бути орієнтовані на забезпечення комфорту. Тут важливий перший принцип гостинності: «Не можна залишати гостя наодинці зі своїми проблемами». У сучасних умовах конкурентоспроможність санаторно-курортних комплексів значною мірою визначається асортиментом і якістю пропонованого сервісу, а також стабільністю сервісної системи.

РОЗДІЛ 2
РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

2.1 Обґрунтування методики впровадження системи управління взаємовідносинами на ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Впровадження системи управління взаємовідносин із споживачами являє собою сукупність дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання існуючих або залучених ресурсів.

Мета впровадження - домогтися довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать санаторію високу рентабельність і життєздатність.

Також за наявності та підтримці здорової психологічної атмосфери на підприємстві з боку керівництва, впевненості персоналу в завтрашньому дні усі проблеми, які, безсумнівно, виникнуть на шляху розвитку організації, будуть подолані. Для формування корпоративної культури необхідно:

- бути чесними зі своїми працівниками та інформувати їх про можливі зміни в першу чергу;

- за будь-яких обставин діяти на благо свого підприємства;

- просувати власних співробітників по службі, допомагати їм зростати в кар'єрному плані, винагороджувати за послуги, заохочувати ініціативу, що йде на благо санаторію;

- заохочувати ініціативність, причетність до санаторію;

- контролювати тільки те, що дійсно важливо;

- стежити за справедливим розподілом винагороди;

- спрощувати доступ до обміну інформацією всередині санаторію;

- домагатися стабільності в усьому.

Аналіз показує, що управління взаємовідносинами із споживачами у ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» неефективне, наслідком чого є зниження обсягу продажів, зниження ефективності використання всіх

ресурсів на підприємстві, зниження ефективності діяльності підприємства загалом.

У зв’язку із чим пропонується впровадити систему управління взаємовідносинами із споживачами, за допомогою якої можна отримати відповіді на запитання: де, коли, навіщо, як і яка робота виконується і хто відповідає за її виконання. Діаграма процесу BPMN (business process management або управління бізнес-процесами являє собою алгоритм виконання процесу).

Розглянемо основні задачі, які висуває керівництво ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» до обраної системи:

- дослідження попиту на послуги санаторію та формування кращої ціни на ці послуги порівняно з конкурентами;

- пошук клієнтів - ця функція є пріоритетною, оскільки більша частина прибутку формується від кількості залучених клієнтів, а також кількості клієнтів, які повторно повернулися;

- складання і контроль воронки продажів;

- аналіз ринку - порівняння цін конкурентів, вивчення програмних продуктів конкурентів, формування пакета продажів;

- ведення звітності - звіт про роботу дає змогу вищому начальству формувати стратегію подальшої роботи санаторію, виявляти слабкі та сильні сторони;

- обробка вхідних запитів від клієнтів - фахівцям необхідно добре розбиратися в послугах, що надаються ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина», щоб під час надходження запиту відповісти на всі запитання і зацікавити клієнта у здійсненні майбутньої покупки путівки.

Почнемо з побудови та визначення деяких ключових бізнес-завдань для системи BPM.

Пошук потенційних клієнтів зазвичай відбувається за кількома напрямками:

- на тематичних форумах, присвячених лікувально-рекреаційній діяльності;

- у соціальних мережах, у групах або орієнтуючись на вік і місце проживання потенційних клієнтів;

- відвідуючи тематичні форуми та зустрічі з різними підприємствами та громадськими організаціями;

- працюючи з базою даних потенційних клієнтів;

- працюючи з базою даних клієнтів, які користувалися лікувально-оздоровчими послугами, пропонуючи їм нові пропозиції;

- проведення розіграшів серед потенційних і дійсних клієнтів;

- проведення зустрічей із потенційними клієнтами та розіграшів безкоштовних рекреаційних або розважальних послуг.

Розглянемо деякі процеси залучення клієнтів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина». Почнемо з процесу залучення на тематичних форумах і соціальних мережах (рис. 2.1).

Процес пошуку потенційного клієнта на тематичних форумах і соціальних мережах ініціюється завжди співробітником відділу постачання та збуту. Щодня в робочий час він частину часу проводить у спілкуванні з потенційними замовниками, переглядаючи тематичні форуми та групи у соціальних мережах.

При виникненні зацікавленості потенційного замовника, співробітником відділу постачання та збуту надсилається особисте повідомлення і далі очікується відповідь. У разі позитивної відповіді, тобто якщо потенційний замовник зацікавлений у послугах компанії, його заносять до бази потенційних клієнтів, і з ним починається вже робота у рамках наступного бізнес-процесу роботи з «теплим клієнтом» (рис. 2.2).

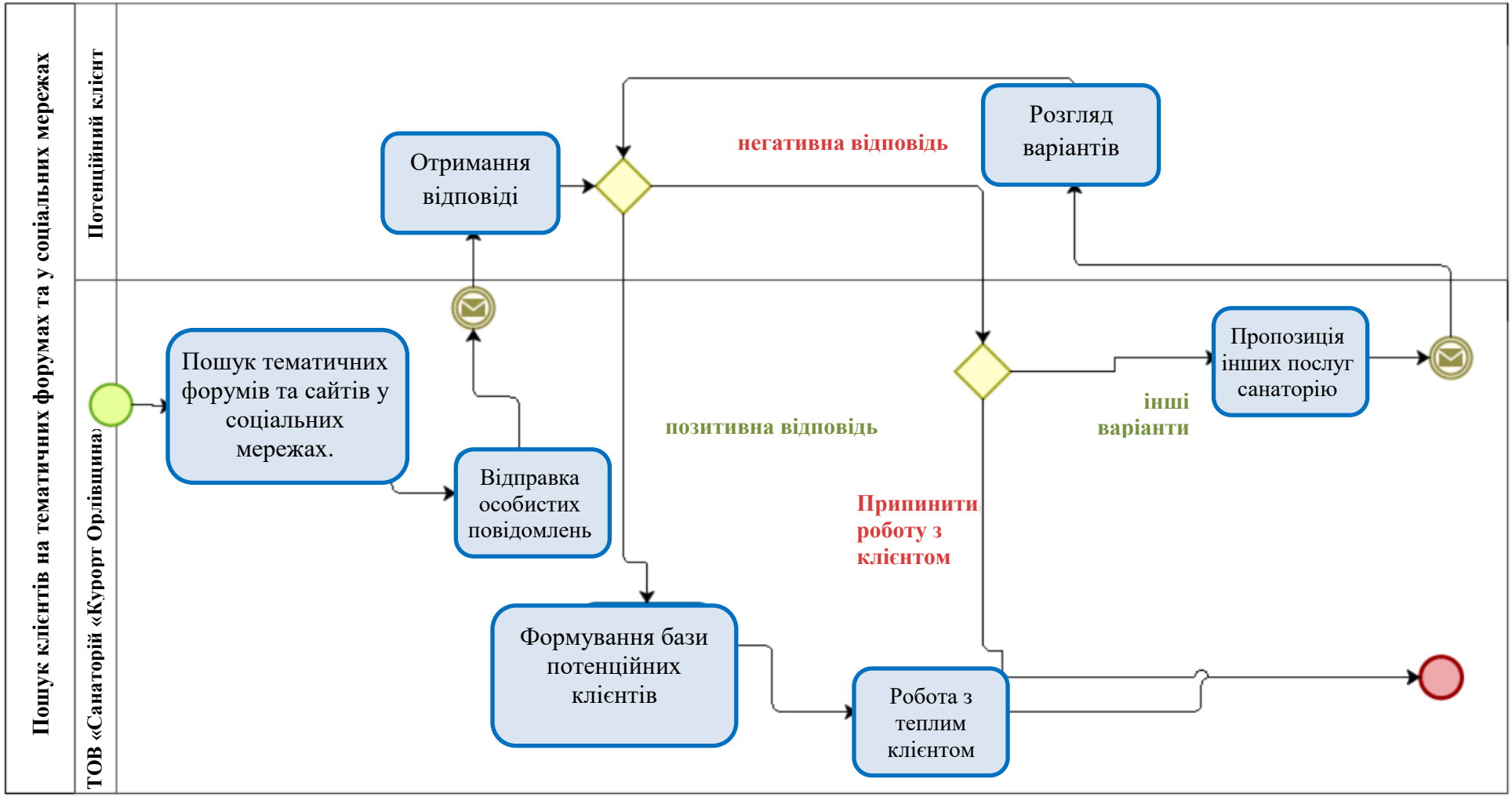

Рисунок 2.1 – Пошук потенційних клієнтів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» на тематичних форумах та у соціальних мережах

Джерело: побудовано автором

У разі негативної відповіді співробітником ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» формується або інша пропозиція, або припиняється робота з цим клієнтом (якщо були отримані негативні відповіді на всі пропозиції санаторію).

Розглянемо роботу з пошуку потенційного клієнта під час відвідування різних тематичних заходів (рис. 2.2).

Головна відмінність від пошуку потенційних клієнтів через тематичні форуми та соціальні мережі – це складність виділення потенційного клієнта з маси відвідувачів і неможливість відразу автоматизувати обробку запитів від відвідувачів. Тому на цих заходах від співробітника ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» вимагається добре знання лікувально-профілактичних послуг санаторію та вміння зацікавити потенційного клієнта цими послугами, розуміння, хто є цільовою аудиторією, допоможе краще налаштувати комунікацію. Це можуть бути люди, що цікавляться здоровим способом життя, профілактикою захворювань, реабілітацією після травм чи хвороби.

Також необхідно активно брати участь у дискусіях, відповідати на питання, давати поради та рекомендації. Це допоможе зарекомендувати співробітника ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» як експерта в галузі та залучити потенційних клієнтів.

Перелічені дії дадуть можливість проводити регулярних аналіз ефективності комунікації із клієнтами та виміряти кількість залучених клієнтів, кількість запитів, впровадити нові підходи та відмовитися від тих, що не приносять результатів.

Отже, запровадження цих рекомендацій допоможе співробітникам ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» ефективніше працювати з потенційними клієнтами через відвідуванні тематичних заходів, що в свою чергу підвищить загальну ефективність маркетингової стратегії санаторію.

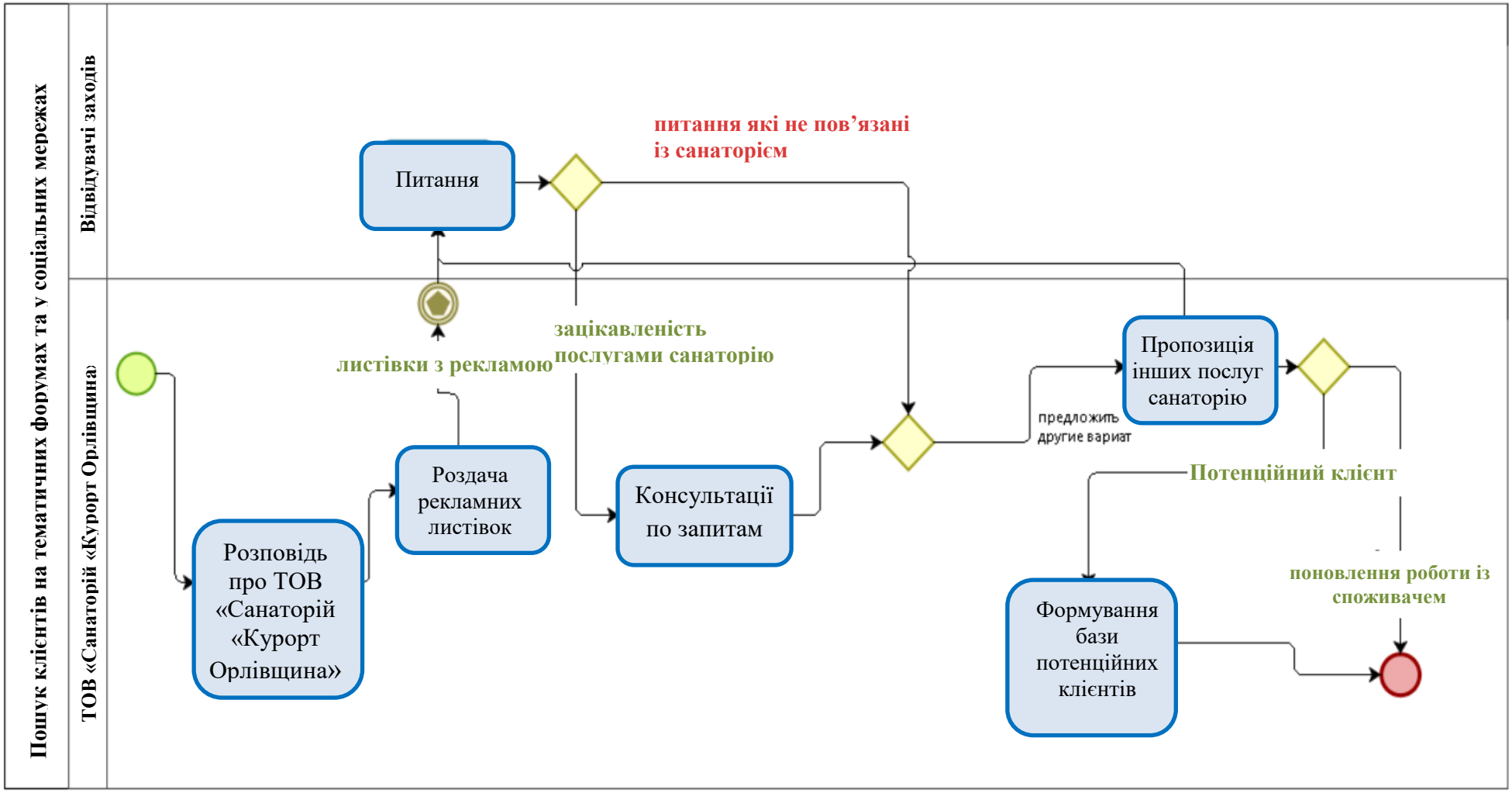

Рисунок 2.2 – Пошук потенційних клієнтів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» при відвідуванні тематичних заходів

Джерело: побудовано автором

Процес формування бази даних потенційних клієнтів (рис. 2.3) - дуже важливе завдання для ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина», оскільки робота з цією базою формує роботу всього санаторію. Процес формування бази даних ініціюється співробітником відділу постачання та збуту. Одне з полів бази даних має бути призначене для введення даних з інформацією, звідки прийшов потенційний клієнт. Цей показник важливий для подальшого аналізу і кращого охоплення та просування серед потенційних клієнтів. Далі проводиться робота з потенційними клієнтами, яким пропонується заповнити форму введення особистих даних, де у потенційного клієнта уточняються його переваги або побажання щодо подальшої взаємодії з ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина». Усі ці дані вносяться в єдину базу даних. З урахуванням попереднього зворотного зв'язку або згідно з відомостями, зазначеним у формі (анкеті), формується пропозиція для потенційного клієнта.

Таким чином, під час проєктування бізнес-процесів на ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» вдалося виявити вузькі місця:

- проблеми спільного використання Excel таблиць, у яких зараз зберігаються дані про потенційних клієнтів;

- значний обсяг документообігу;

- перевантаженість управлінськими завданнями співробітників відділу постачання та збуту;

- проблема з контролем деяких етапів бізнес-процесів.

У зв'язку зі збільшенням кількості клієнтів санаторію контроль діяльності консультантів, відстеження термінів виконання робіт сервісними інженерами, своєчасне вивантаження рекомендацій і зауважень щодо ремонту з поточними засобами автоматизації не представляється можливою. Тому було прийнято рішення про впровадження системи управління взаємовідносинами із клієнтами на базі CRM.

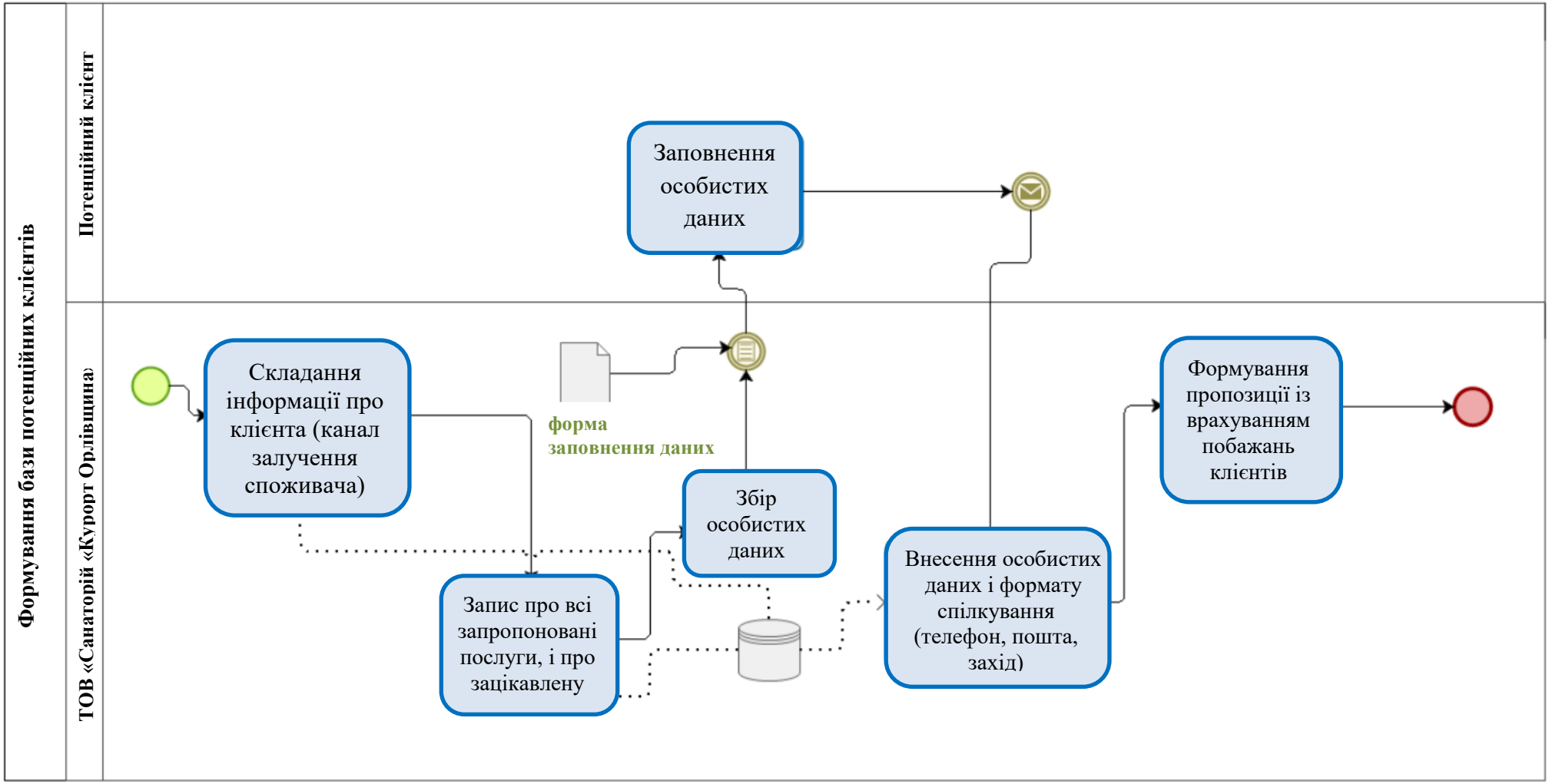

Рисунок 2.3 – Формування бази потенційних клієнтів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Джерело: побудовано автором

2.2 Складання план-заходів щодо впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Перед початком проєкту необхідно провести підготовку до впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами. Для цього необхідно пройти наступні етапи:

1. Визначити цілі та результати впровадження;

2. Визначити керівника проєкту і замовника інформаційної системи;

3. Визначити терміни виконання та бюджет впровадження;

4. Вивчити можливості CRM-системи та умови її адаптації.

Відповідно до заходів з підготовки до впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами нами запропоновано устав проєкту.

Запропоновані положення про устав проєкту:

1. Найменування проєкту: Впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами на базі CRM-системи.

2. Цілі проєкту: підвищення ефективності взаємодії з клієнтами ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина», автоматизація бізнес-процесів продажів та створення єдиної клієнтської бази.

3. Результати проєкту: впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами на базі CRM-системи.

4. Вимоги до системи:

- введення інформації в систему забезпечується операторним методом;
- інформація виводиться у вигляді: екранних форм і табличних звітів;
- система повинна функціонувати в багатокористувацькому режимі;
- для зберігання нормативної та постійної інформації загального користування використовуються довідники, які можуть редагуватися і оновлюватися окремими групами користувачів відповідно до прав і привілеями доступу.

5. Припущення та обмеження:

- час виконання проекту: до 2 місяців;

- витрати за проєктом не більше 65 000 гривень;

- впровадження всіх контурів програми здійснюється одноразово, що вимагає серйозної підготовчої роботи з персоналом, які будуть користуватися запропонованою системою;

- для вирішення завдань за проєктом із загального робочого часу виділяють: для керівника проекту - 30% свого робочого часу, програміста - 80% робочого часу, оператора - до 10% робочого часу.

6. Критерії оцінки успішності проєкту: введення в експлуатацію системи управління взаємовідносинами із споживачами на базі CRM-системи, виконання бюджету проєкту без застосування управлінського резерву.

7. Ключові учасники та зацікавлені сторони: головний лікар, працівники відділу постачання та збуту, бізнес-консультанти, члени проєктної команди з боку підприємства.

8. Ресурси: проєктна команда, керівник відділу постачання та збуту, програміст (впровадження інформаційної системи), оператор (початкове заповнення довідників системи), бізнес-консультант та бухгалтер.

9. Терміни: інформацію щодо термінів виконання робіт за проєктом за всіма етапами життєвого циклу наведено на рис. 2.4.

10. Проєктні ризики та загрози:

- вихід за межі бюджету проєкту;

- дефіцит фінансових ресурсів;

- похибки у плануванні робіт за проєктом;

- відсутність необхідних технічних можливостей у необхідний момент;

- відсутність кваліфікації користувачів;

- протидія системи управління;

- страхи і побоювання користувачів і команди проєкту;

- невідповідність очікуваного функціоналу інформаційної системи;

- зміни у складі команди проєкту;

- помилки в організації роботи за проєктом;

- низька швидкість ухвалення рішень (затягування процедури узгодження);

- відсутність проведення аналітичної роботи з документацією проєкту;
- самоусунення керівництва від участі в проєкті.

Название задачи	Длительност	Начало	Окончание
ПЛАН впровадження ІС	**34 дней?**	**Пн 27.05.24**	**Чт 11.07.24**
Етап 1 - Ініціація та запуск проекту	**9 дней?**	**Пн 27.05.24**	**Чт 06.06.24**
Рішення про доцільність проекту	5 дней	Пн 27.05.24	Пт 31.05.24
Вибір схеми фінансування	2 дней	Пн 03.06.24	Вт 04.06.24
Призначення керівника проекту	1 день	Ср 05.06.24	Ср 05.06.24
Наказ головного лікаря про запуск впровадження	1 день?	Чт 06.06.24	Чт 06.06.24
Етап 2. Передпроєктне обстеження, розробка технічного завдання	**10 дней**	**Пт 07.06.24**	**Чт 20.06.24**
Проведення обстеження завдання у санаторії	1 день	Пт 07.06.24	Пт 07.06.24
Складання технічного завдання на проєкт CRM-системи	5 дней	Пн 10.06.24	Пт 14.06.24
Опис ризиків проекту та заходів щодо їх зниження	2 дней	Пн 17.06.24	Вт 18.06.24
Розроблення плану проекту	2 дней	Ср 19.06.24	Чт 20.06.24
Етап 3. Проектування	**2 дней**	**Пт 21.06.24**	**Пн 24.06.24**
Оозроблення технічного проєкту на підставі	1 день	Пт 21.06.24	Пт 21.06.24
Погодженого технічного завдання	1 день	Пн 24.06.24	Пн 24.06.24
Етап 4. Реалізація проекту	**6 дней**	**Пн 24.06.24**	**Пн 01.07.24**
Налаштування інформаційної системи згідно з технічним завданням	2 дней	Пн 24.06.24	Вт 25.06.24
Підготовка нормативно-довідкової інформації	1 день	Ср 26.06.24	Ср 26.06.24
Початкове заповнення довідників	2 дней	Чт 27.06.24	Пт 28.06.24
Інтеграція CRM-системи з обліковою системою	1 день	Пн 01.07.24	Пн 01.07.24
Этап 5. Дослідно-промислова експлуатація	**14 дней**	**Пн 24.06.24**	**Чт 11.07.24**
Навчання адміністрування бази даних	13 дней	Пн 24.06.24	Ср 10.07.24
Введення первинних документів користувачами з одночасним навчанням і під контролем консультантів (оператора, програміста) з усіх ділянок програми	1 день	Вт 02.07.24	Вт 02.07.24
Доопрацювання CRM-системи за результатами дослідно-промислової експлуатації	2 дней	Ср 03.07.24	Чт 04.07.24
Розроблення та оформлення індивідуальних інструкцій з найбільш складних процесів	5 дней	Пт 05.07.24	Чт 11.07.24

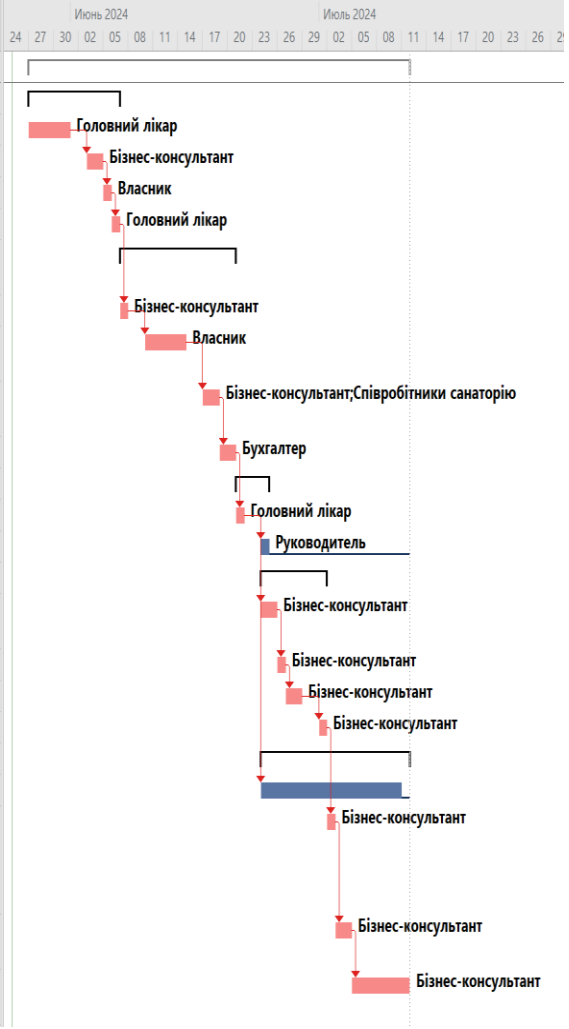

Рисунок 2.4 – Фази життєвого циклу впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Джерело: побудовано автором

11. Критерії приймання проєкту: створення інформаційного проєкту, що відповідає поставленому технічному завданню та виконання бюджету проекту.

Після формування уставу проєкту, визначимо основні етапи впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами на базі CRM-системи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні етапи впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами на базі CRM-системи

Етап впровадження	Основні дії
Визначення цілей і завдань	Визначити, які проблеми та завдання необхідно вирішити за допомогою CRM-системи. Сформулювати чіткі та досяжні цілі для CRM-проекту
Планування впровадження	Розробка плану впровадження, включаючи етапи, строки та відповідальних осіб. Призначити команду проекту, яка буде відповідати за впровадження CRM-системи.
Підготовка даних	Зібрання усіх даних про клієнтів, які будуть імпортовані в нову CRM-систему. Перенос даних зі старих систем до CRM.
Передпроєктне обстеження	Створення технічного завдання
Проєктування	Створення прототипу
Налаштування системи	Конфігурація CRM. Забезпечити інтеграцію CRM з іншими внутрішніми системами (ERP, електронна пошта, телефонія).
Запуск і тестування	Провести пілотний запуск CRM-системи на невеликій групі користувачів. Випробувати систему в реальних умовах.
Впровадження	Впровадити CRM-систему для всіх користувачів. Постійний моніторинг роботи системи, надання технічної підтримки.
Оцінка результатів і оптимізація	Збір відгуків. Оцінка наскільки система допомогла досягти поставлених цілей. Регулярне вдосконалення CRM-системи відповідно до змін потреб і умов санаторію.

Джерело: побудовано автором

Розглянемо більш детально основні етапи за проєктом.

Передпроєктне обстеження. На цьому етапі вивчається поточний стан справ у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами, визначаються проблемні зони і бажаний стан бізнес-процесів.

Обстеження поточного стану виконується на основі інтерв'ю, яке проводить проєктна команда з керівниками та фахівцями відділу постачання та збуту та інших підрозділів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина». Тут вивчається організаційна структура санаторію та його основні бізнес-процеси.

На основі аналізу ситуації формуються функціональні вимоги до CRM-системи, підсумком є чітке уявлення, що необхідно зробити.

Проєктування. На цьому етапі здійснюється проєктування впроваджуваної системи управління взаємовідносинами із споживачами. Мета етапу описати способи реалізації вимог до програми. Для вирішення цього завдання було проведено аналіз функціоналу CRM-системи, де було виявлено, що його достатньо для покриття сформованих вимог до системи. У загальному випадку етап проектування дає відповідь на запитання «Як потрібно робити, щоб виконати сформовані функціональні вимоги до системи».

Розробка. Цей етап містить у собі інтеграцію системи, програмування, налаштування CRM-системи, розробку експлуатаційної документації (за необхідності - використання керівництва від компанії-розробника), тестування.

Впровадження включає: перенесення накопичених даних, навчання користувачів, дослідна експлуатація, здавання в промислову експлуатацію, аудит проєкту.

Інтеграція передбачає додавання в конфігурацію підсистем необхідних для здійснення обміну даними (інформація про лікувально-профілактичні послуги, замовлення, оплати).

Етап програмування включає необхідні доопрацювання у зв'язку з додаванням підсистем для обміну даними з CRM-системою.

Налаштування CRM-системи включає реєстрацію користувачів, надання їм прав доступу, налаштування інтерфейсів, заповнення необхідних довідників, встановлення необхідних довідників, встановлення основних параметрів роботи системи.

Розробка експлуатаційної документації передбачає написання інструкцій для користувачів системи. У нашому випадку, враховуючи, що програма

впроваджується в типовому варіанті, в якості такої документації використовуємо керівництва від розробників інформаційної системи.

Тестування необхідне для перевірки працездатності системи. Тестування може проводитися на наскрізних заздалегідь підготовлених прикладах або ж за допомогою тестового запуску системи в експлуатацію.

Таким чином, група тестування виконує тестовий приклад або свої безпосередні обов'язки за допомогою системи. Перенесення даних здійснюється за допомогою синхронізації CRM-системи з іншими програмами які є на підприємстві.

Етап навчання користувачів готує їх до роботи в CRM-системі.

Дослідна експлуатація означає початок роботи з CRM-системою всіх користувачів. На цьому етапі важливо забезпечити зворотний зв'язок про проблеми, що виникають у користувачів. Це необхідно, щоб оперативно надати консультацію або зробити необхідне додаткове налаштування системи. У результаті дослідної експлуатації всі співробітники повинні навчитися працювати з CRM-системою, а також мають бути зроблені додаткові налаштування системи за пропозиціями користувачів. За етапом дослідної експлуатації слідує етап промислової експлуатації та відбувається завершення проєкту. Останнім етапом впровадження є аудит проєкту.

На цьому етапі проводиться аналіз роботи співробітників з CRM-системою і за його результатами виробляються коригувальні дії. За допомогою аудиту контролюється виконання регламентів щодо роботи з системою.

Отже, впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами на базі CRM-системи є безперервним процесом, який вимагає уваги та адаптації до нових викликів. Правильно організовані етапи впровадження дозволять максимально ефективно використовувати можливості запропонованої системи для покращення взаємовідносин із потенційними рекреантами ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження надало можливість зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Аналізуючи основні техніко-економічні показники ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина», можна зробити кілька важливих висновків про фінансовий стан і ефективність діяльності підприємства за період 2022-2023 років. Загальне збільшення капіталу - у 2022 році капітал підприємства збільшився на 6128 тис. грн., що є позитивним сигналом про залучення додаткових фінансових ресурсів. Основним джерелом збільшення капіталу стало зростання короткострокового позикового капіталу на 43,15%, або на 6192 тис. грн.

2. Відсутність довгострокових позик. Важливо зазначити, що довгостроковий позиковий капітал протягом 2022-2023 років був відсутній, що може свідчити про обережну стратегію залучення довгострокових зобов'язань.

3. Зменшення власного капіталу: Власний капітал в 2023 році зменшився на 50,36 тис. грн., що може бути наслідком виплат дивідендів або інших фінансових витрат.

4. Збільшення непокритих збитків - у 2022 році збитки зросли на 7,35%. У 2023 році збитки збільшилися на 1022,34%, що є значним погіршенням фінансового стану підприємства. Зменшення чистого прибутку - чистий прибуток у 2022-2023 роках знизився на 29,14%, або на 844 тис. грн. У 2022 році підприємство отримало на 299 тис. грн. більше чистих прибутків порівняно з 2023 роком, що пояснюється зростанням собівартості продукції порівняно з чистим доходом від реалізації. У 2023 році підприємство отримало 2052 тис. грн. чистих прибутків, що на 29,14% менше за попередній рік.

5. ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» залишається прибутковим підприємством, проте динаміка показників свідчить про зниження ефективності. Основними факторами зниження прибутковості можуть бути

зростання собівартості послуг, збільшення непокритих збитків та зниження чистого прибутку.

6. Визначені перспективні напрями щодо забезпечення успіху санаторно-курортного комплексу, які показали що ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» має достатньо високу конкурентоспроможність, і має вагому ринкову частку. Проведена оцінка імовірних ризиків.

7. Описано основні бізнес-процеси ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина». У зв'язку зі зменшенням кількості клієнтів низка операцій, як контроль та відстеження термінів виконання робіт, своєчасне пропонування пропозицій виконується недостатньо та потребує поліпшення через впровадження автоматизованої інформаційної системи взаємовідносинами з клієнтами. CRM-система, яку пропонується впровадити на ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина», дасть змогу значно збільшити продажі та покращити якість обслуговування.

8. Запропоновані рішення щодо удосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Першими кроками до впровадження системи мають бути перебудовані бізнес-процеси спрямовані на здійснення взаємовідносин з клієнтами. Запропоновано короткостроковий план впровадження системи управління взаємовідносинами із споживачами на базі CRM-системи на ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина». Рекомендаційна частина описує формування системи з чіткими контрольними точками його виконання та сформована дорожня карта впровадження системи на основі рекомендаційних заходів. Надано календарне та ресурсне планування проєкту.

Впровадження запропонованих рекомендацій допоможе співробітникам ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» ефективніше працювати з потенційними клієнтами через відвідуванні тематичних заходів, що в свою чергу підвищить загальну ефективність маркетингової стратегії санаторію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончар О.І. Мотиваційні засади розвитку конкурентного потенціалу підприємств туристичної сфери. *Вісн. Хмельниц. ун-ту*. 2010. № 3. Т. 3. С. 25.

2. Bondarenko L. Organization and economic basis for the development of industrial tourism in the Dnipropetrovsk region. *Економіка і регіон. Науковий вісник. Полтава. ПНТУ*. 2021. №.2(81). С.26-32.

3. Аналіз ринку туристичних віртуальних послуг. URL : https://creativeconomy.ru/lib/5192

4. Ахмедова О.О. Можливості використання світового досвіду розвитку інновацій у сфері туризму в Україні. *Вісник Харківського національного університету ім Каразіна.* 2018. № 1. С. 32-37.

5. Балабанов Г. В. Туризм в європейському союзі: глобальний, національний та регіональний виміри. *Стратегія розвитку України.* 2015. № 2. С. 29-33.

6. Бартошук О.В., 2018. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* № 2, с 62-68.

7. Біловодська О. А. Механізм стратегічного управління інноваційним розвитком. Монографія. Суми. Університетська книга. 2010. 432 с.

8. Богоявленська Ю.В., Г.І. Олійник. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності підприємств. *Вісник ЖДТУ.* 2014. № 67. 74 с.

9. Бойко М.Г. Ціннісноорієнтоване управління в туризмі : монографія. Київ. нац. торг.-екон. Ун-т. 2010. 524 с.

10. Бондаренко Л.А., Ваганян Р.Т., Удосконалення якості послуг туристичного підприємства. *Матеріали сімдесят восьмої студентської науково-технічної конференції. Дніпро, 24-28 квітня 2023 р. Д.: НТУ «ДП», 2023. С. 419-421.*

11. Бондаренко М.П. Теоретичні засади розвитку індустрії туризму. *Економічний часопис XXI.* 2012. № 3-4. С. 19-22

12. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 260 с.

13. Василенко, В.О. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу. Навч. посіб. Тавр. нац. ун-т ім. В. І. Вернадського. К. : Освіта України. 2012. 23-508 с.

14. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ. 2005. 195 с.

15. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. д-ра екон. наук: 08.06.01. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган- Барановського. Донецьк. 2006. 435 с.

16. Вовк К. М. Нейроекономічний підхід щодо розвитку івенттуристичної діяльності. *Комунальне господарство міст*. 2017. № 12. С. 33- 38.

17. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності функціонування виробничих підприємств. *Вісн. нац. ун-ту «Львівська політехніка» Проблеми економіки та управління*. 2010. № 668 С. 253–257.

18. Герасименко В.Г., К.А. Наймарк. Інноваційний потенціал підприємств туризму та готельного господарства. Монографія. Одеса. ОНЕУ. 2017. 278 с.

19. Гур'єва І. М., С. Хитяних. Розвиток туризму в Україні: проблеми й перспективи. *Фінансовий контроль.* 2011. №1. 22 с.

20. Гусаковська Т.О., М. О. Джаман Розвиток ринку туристичних послуг в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2011. 23 с.

21. Дем'яненко В.В. Моделі і технології реінжинірингу бізнес-процесів комерційного банку : дис. канд. екон. наук: 08.03.02. К. : КНЕУ. 2001. 187 с.

22. Єсіпова К.А. Веб-сайт туристичного підприємства як інструмент інтернет-технологій. *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр.* вип. 266. Т. 2. ДНУ. 2010. С. 316-328.

23. Ільєнко Ю. І., Г. В. Шершньова Інноваційно-інформаційні аспекти розвитку підприємств туристичної галузі. *Інноваційна економіка*. 2013. Вип. 6 (44). С. 81 – 85.

24. Костик А.А. Визначення сутності маркетингу у туристичній діяльності. Матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України». Одеса: ОНЕУ. 2018. 548-552 с.

25. Мальська М.П., Бордун О.Ю. Планування діяльності туристичних підприємств. Навч. посібник. К. Знання. 2005. 241 с. 15.

26. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу. Навч. посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 272 с. 16.

27. Мельниченко С. О. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності. *Вісник КНЕУ*. 2012. №2. С. 131–141.

28. Мельниченко, С.В.. Туристична галузь - суттєве джерело поповнення коштів державного бюджету. *Фінанси України*. № 2, с. 63-68.

29. Новіков В. С. Інновації в туризмі. Київ: Академія 2007. 208 с.

30. Ткаченко Т.І. Стратегія розвитку підприємств туризму в Україні. *Вісник КНТЕУ*. №1. с. 60-64с.

31. Борулько Н. М. Сучасний стан та перспективи розвитку санаторно-курортного комплексу України. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2014. № 8, С. 10-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2014_8_4.

32. Варава Л. М., Варава А.А. Удосконалення системи оплати праці управлінського персоналу підприємства в напрямі розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_110.

33. Влащенко Н. М. Забезпечення доступності санаторно-курортних послуг рекреаційних підприємств для населення. *Бізнес Інформ.* 2018. № 4. С.164–169.

34. Влащенко Н.М. Забезпечення соціально-економічного розвитку регіонального санаторно-курортного комплексу: монографія. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : Вид-во ТОВ «Друкарня МАДРИД», 2012. 254 с.

35. Влащенко Н. М. Управлінські аспекти розвитку регіонального санаторно-курортного комплексу. *Інтернаука.* Серія: «Економічні науки». 2018. № 7 (15). С. 113–117

36. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка.* 2021. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543.

37. Гетьман О. О., Салімов А. А. Вдосконалення системи стимулювання праці на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений.* 2021. № 5. С. 12 – 16.

38. Організація санаторно-курортного лікування та оздоровлення в Україні. URL: http://www.vafk.com/gallery/l_6.pdf.

39. Офіційний сайт ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» URL: https://spa-kurort.com.ua.

40. Павлова Т. Г. Особливості та проблеми соціального туризму в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 22. С. 637–640.

41. Сухаренко В. В. Стан та особливості ресурсного забезпечення санаторно-курортної галузі України в контексті реформи охорони здоров'я. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип.* 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 51–59.

40. Влащенко Н. М. Управління курортами : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 226 с.