

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 магістра
(бакалавра, магістра)

студента Олійника Артема Івановича
(П І Б)

академічної групи 242-22м-1
(шифр)

спеціальності 242 Туризм
(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»
(офіційна назва)

на тему «Підвищення ефективності діяльності санаторно-курортного комплексу на основі диверсифікації послуг»

(назва за наказом ректора)

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Герасименко Т.В.			
розділів:				
1. Теоретичний	Герасименко Т.В.			
2. Дослідницький	Герасименко Т.В.			
3. Проектний	Герасименко Т.В.			

Рецензент				
-----------	--	--	--	--

Нормоконтролер	Безугла Л.С.			
----------------	--------------	--	--	--

Дніпро
2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри туризму та
економіки підприємства
(повна назва)

_____ БЕЗУГЛА Л.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)
«__» _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістра
(бакалавра, магістра)

студенту Олійник А.І. академічної групи 242-22м-1

(прізвище та ініціали)

(шифр)

спеціальності 242 Туризм

(код і назва спеціальності)

за освітньо-професійною програмою «Туристична діяльність»

(офіційна назва)

на тему «Підвищення ефективності діяльності санаторно-курортного комплексу на основі диверсифікації послуг»

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 листопада 2023 р. № 1353-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні аспекти підвищення ефективності діяльності санаторно-курортного комплексу на основі диверсифікації послуг	27.10.2023-23.11.2023
Дослідницький	Аналіз тенденцій розвитку санаторно-курортного комплексу	24.11.2023-28.12.2023
Проектний	Підвищення економічної ефективності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» на основі диверсифікації послуг	29.12.2023-15.01.2024
Оформлення кваліфікаційної роботи магістра		16.01.2024-18.01.2024

Завдання видано _____
(підпис керівника)

Герасименко Т.В.
(прізвище, ініціали)

Дата видачі 02.10.2023 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 19.01.2024 р.

Прийнято до виконання _____
(підпис студента)

Олійник А.І.
(прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка: с. 95, рис. 17, табл. 21, 52 літературних джерела.

В кваліфікаційній роботі магістра досліджено напрями підвищення ефективності діяльності санаторно-курортного комплексу (ТОВ «Санаторій «Курорт «Орлівщина»). Були сформульовані рекомендації щодо розвитку санаторно-курортного комплексу на основі диверсифікації послуг.

Метою дослідження є підвищення ефективності санаторно-курортного комплексу на основі диверсифікації послуг задля досягнення довгострокових цілей.

Об'єкт дослідження – процес підвищення економічної ефективності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо розвитку діяльності санаторно-курортного комплексу за рахунок диверсифікації діяльності.

У процесі роботи використано такі **методи**: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей розвитку санаторно-курортної сфери; аналізу та синтезу – для обґрунтування напрямів розвитку санаторно-курортного закладу; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних; зіставлення фактичних даних звітного року з даними попередніх років; системного підходу – для визначення і обґрунтування показників системного аналізу; таксономічного аналізу – для оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ТУРИСТИЧНА ІНДУСТРІЯ, САНАТОРНО-КУРОРТНИЙ КОМПЛЕКС, ТУРИЗМ І РЕКРЕАЦІЯ, ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧІ ПОСЛУГИ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПОСЛУГ, ПЛАНУВАННЯ, ІНВЕСТИЦІЇ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ.

PAPER

Explanatory note: p. 95, fig. 17, tab. 21, 52 literary sources.

In the master's thesis, directions for improving the efficiency of the sanatorium-resort complex (Sanatorii Kurort Orlivshchyna LLP) were investigated. Recommendations for the development of the sanatorium-resort complex based on the diversification of services were formulated.

The purpose of the study is to increase the efficiency of the sanatorium-resort complex based on the diversification of services in order to achieve long-term goals.

The object of the research is the process of improving the economic efficiency of LLC Sanatorium Orlivshchyna Resort.

The subject of the study is a set of theoretical, methodical and applied provisions regarding the development of the activity of the sanatorium-resort complex due to the diversification of activities.

In the process of work, the following methods were used: theoretical generalization - to determine the peculiarities of the development of the sanatorium-resort sphere; analysis and synthesis - to substantiate the development directions of the sanatorium-resort facility; statistical analysis - for studying, grouping, comparing, evaluating and interpreting actual data; comparison of actual data of the reporting year with data of previous years; system approach - to define and substantiate system analysis indicators; taxonomic analysis - to assess the socio-economic efficiency of the proposed measures.

KEY WORDS: TOURIST INDUSTRY, SANATORIUM AND RESORT COMPLEX, TOURISM AND RECREATION, MEDICAL AND HEALTH SERVICES, SERVICES DIVERSIFICATION, PLANNING, INVESTMENTS, SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ	10
1.1 Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі диверсифікації товарів (послуг)	10
1.2 Проблеми диверсифікованого розвитку санаторно-курортного комплексу в сучасних умовах	18
1.3 Диверсифікація послуг як основа сталого розвитку санаторно-курортних комплексів Дніпропетровської області	27
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ	38
2.1 Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»	38
2.2 Аналіз напрямів розвитку ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»	53
2.3 Пріоритети розвитку санаторно-курортних комплексів України	64
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНАТОРІЙ «КУРОРТ ОРЛІВЩИНА» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ	70
3.1 SWOT-аналіз традиційних розважальних програм для рекреантів в санаторно-курортних комплексах	70
3.2 Перспективні розважальні програми в санаторно-курортних комплексах	76
3.3 Обґрунтування економічної доцільності реалізації нової послуги «Студія кераміки»	83
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність. Зростання значення туристичної сфери у соціально-економічному розвитку суспільства є загальносвітовою тенденцією. Санаторно-курортна індустрія є одним з пріоритетних сегментів туристичного ринку, однією з сфер інфраструктури гостинності, що найбільш стійко розвиваються. Навіть в умовах нестабільної ринкової кон'юнктури та економічної кризи у ній зберігається позитивна тенденція до розвитку. Трансформація санаторно-курортної сфери може розглядатися як значний чинник динамізації економіки як країни загалом, і окремих територіальних утворень; фактора, що сприяє розвитку ділової активності, створення нових робочих місць, збільшення доходів населення.

Повноцінне використання цього потенціалу нині утруднено відсутністю ефективних взаємозв'язків у структурі «санаторно-курортна організація – туроператор (турагент) – споживач санаторно-курортного продукту». Ефективність взаємодії суб'єктів санаторно-курортного ринку залежить не тільки від уміння оперативно мобілізувати потенційні можливості, а й від методів та інструментів управління, використання яких сприяло б проектування, продукування та просування нових цінностей санаторно-курортного продукту.

Посилення глобальної конкуренції, індивідуалізація попиту ставлять перед санаторно-курортними організаціями завдання розробки відповідного комплексу просування, реалізація якого забезпечить залучення споживачів, сприятиме зростанню обсягів продажу, формуванню конкурентоспроможності санаторно-курортних організацій, активізації попиту на інноваційні продукти. Сучасна санаторно-курортна промисловість – це особливий, багаторівневий, високоприбутковий міжгалузевий комплекс. Сьогодні конкуренція на ринку туристичних та санаторно-курортних послуг стає боротьбою стратегій, а не ресурсів. Саме тому в основі формування системи інформаційного забезпечення для ухвалення економічно обґрунтованих управлінських рішень мають лежати комплексні дослідження

конкурентного середовища ринку санаторно-курортних послуг, виділення перспективних контактних аудиторій та розробка оптимального комплексу просування продуктів. Вирішення даних завдань потребує пошуку інноваційних підходів, диверсифікації послуг та відповідного їх теоретико-методичного опрацювання, обґрунтування методик та рекомендацій щодо вдосконалення як конкретних методів, так і всього комплексу послуг як основи забезпечення конкурентних позицій та динамічного розвитку організацій санаторно-курортної сфери.

Диверсифікація послуг у санаторно-курортному комплексі - це стратегія розширення асортименту послуг і активностей для привернення різних категорій клієнтів та задоволення їхніх потреб і бажань. Основні способи диверсифікації послуг у санаторно-курортному комплексі: медичні процедури та оздоровлення; активний відпочинок і спорт; естетична косметологія та SPA-послуги; культурні та розважальні заходи; гастрономічні враження; сімейний відпочинок. Диверсифікація послуг сприяє приверненню різних груп клієнтів, робить курорт привабливішим і конкурентоспроможним на ринку, а також сприяє задоволенню різноманітних потреб і вподобань відпочиваючих.

Актуальність, теоретична і практична значущість вказаних питань зумовили вибір теми, мету й завдання кваліфікаційної роботи магістра.

Метою дослідження є підвищення ефективності санаторно-курортного комплексу на основі диверсифікації послуг задля досягнення довгострокових цілей.

Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити підвищення ефективності діяльності підприємства на основі диверсифікації товарів (послуг);
- виявити проблеми диверсифікованого розвитку санаторно-курортного комплексу в сучасних умовах;
- проаналізувати диверсифікацію послуг як основу сталого розвитку санаторно-курортних комплексів Дніпропетровської області;

- виявити пріоритети розвитку санаторно-курортних комплексів;
- проаналізувати діяльність та послуги у ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»;
- здійснити економічну оцінку діяльності санаторію;
- виконати SWOT-аналіз традиційних розважальних програм для рекреантів в санаторно-курортних комплексах;
- виявити перспективні розважальні програми в санаторно-курортних комплексах;
- обґрунтувати економічну доцільність реалізації нової послуги.

Об'єкт дослідження – процес підвищення економічної ефективності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і прикладних положень щодо розвитку діяльності санаторно-курортного комплексу за рахунок диверсифікації діяльності.

Наукова новизна роботи: оцінено проблеми підвищення конкурентоспроможності санаторно-курортного комплексу та збереження своїх позицій як на внутрішньому, так і міжнародному ринках на основі оновлення асортименту послуг та модернізації санаторно-курортного комплексу завдяки диверсифікації діяльності – процесу розвитку санаторно-курортних закладів, пов'язаному з розширенням спеціалізації та збільшенням різноманітності послуг. Оцінено економічну ефективність організацію майстер-класів з кераміки для відпочиваючих за трьома основними напрямками, найбільш затребуваними споживачами.

У процесі роботи використано такі **методи:**

- теоретичного узагальнення – для визначення особливостей розвитку санаторно-курортної сфери;
- аналізу та синтезу – для обґрунтування напрямів розвитку санаторно-курортного закладу;
- статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння, оцінки та інтерпретації фактичних даних;

- зіставлення фактичних даних звітного року з попередніми даними;
- системного підходу – для визначення і обґрунтування показників системного аналізу;
- таксономічного аналізу – для оцінки соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковані у фаховому журналі «Економіка та суспільство» за темою: «Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України» [52]; апробовано у Матеріалах I всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених: Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення за темою: «Формування стійкого попиту на послуги підприємств туризму і санаторно-курортної сфери Новомосковського району в період міжсезоння» [29].

Практичне значення полягає в тому, що за проведеними розрахунками додаткова послуга на території санаторно-курортного комплексу потенційно може залучити більше рекреантів та відпочиваючі не будуть шукати додаткові розваги після оздоровчо-лікувальних процедур за межами санаторію, оскільки ця послуга цікава і дітям і дорослим, і сам процес виготовлення виробів з кераміки триває 2 дні, тобто клієнт може продовжити кількість днів перебування. Умовне зростання виручки внаслідок надання додаткових розважальних послуг на комерційній основі може збільшитися на 5%, а показника рентабельності на 0,5%.

Інформаційною базою дослідження стали праці провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань планування розвитку санаторно-курортних закладів, нормативні документи, фінансова звітність.

Структура роботи. Відповідно до мети, завдань, логіки дослідження кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 95 сторінок, 17 рисунків, 21 таблиця, 52 літературних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ

1.1 Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі диверсифікації товарів (послуг)

За останнє десятиліття відбулася трансформація діяльності підприємств та організацій в Україні. Цей період вплинув на формування бізнесу і мав певні наслідки для розвитку підприємств і організацій. З одного боку, відбувалися зміни у фінансовій базі розвитку бізнесу (знецінення накопичень), йшов розпад інституційної інфраструктури державної підтримки, посилювалися обмеження у попиті з боку партнерів та населення. З іншого боку, мали місце позитивні зміни, пов'язані з пошуком нових ринкових ніш.

Тим самим було створено передумови для розвитку підприємств та організацій у напрямі диверсифікації бізнесу. Ефективність як поняття відбиває якісну і кількісну результативність діяльності, що з поглибленням теорії економічної ефективності ускладнюється, розширюючи свій зміст у різних сферах діяльності організацій. Оцінка ефективності диверсифікації діяльності підприємств (організацій) за умов функціонування регіонального ринку має певні особливості, викликані, переважно, інтересами суб'єктів, задіяних задля досягнення цілей диверсифікації [2].

Багатогранність категорії «ефективність» як комплексу умов взаємодії продуктивних сил та виробничих відносин не дозволяє виявити єдиний критерій для її виміру. Множинна деталізація форм прояву ефективності включає технологічну, соціальну, господарську, госпрозрахункову, узагальнюючу відтворення загалом, локальну (окремих регіонів), часткову (окремих економічних чинників, окремих фаз відтворення).

Наслідуючи принцип підвищення ефективності, першочергова увага зосереджується на особливостях оцінки ефективності стратегії диверсифікації підприємства (організації), до яких можна віднести наступні:

1. Зміщення стратегічних цілей у бік вдосконалення функцій управління та організації діяльності. Окрім проблем виживання при розробці стратегії висувуються питання ефективного виробничого та фінансового менеджменту, мінімізації витрат, раціонального використання ресурсів, чіткої координації партнерських відносин та ділових зв'язків, створення нових організаційних структур.

2. Поглиблення стратегії посилення мікроекономічних взаємодій як усередині галузевого регіонального ринку, і на регіональному ринку загалом. Досягнутий у регіоні рівень концентрації підприємств в окремих сферах народного господарства (наприклад, у санаторно-курортній сфері) на тлі економічного середовища, що постійно змінюється, і слабкої державної підтримки створив передумови для активних дій у напрямку інших сфер регіональної економіки.

3. Посилення стратегії горизонтальних взаємодій, якщо диверсифікація багатьох підприємств (організацій) формувалася по лінії вертикальної інтеграції, останнім часом найбільш характерним видом мікроекономічних взаємодій мають стати горизонтальні зв'язки. У зв'язку з цим можливе утворення альянсів груп підприємств, що мають однотипні бізнес-процеси, оскільки в його основі лежить спільність економічних інтересів, можливість реалізувати досить складні проекти та інше, що включає такі показники, як збільшення прибутку, зниження (економію) витрат, зменшення потреби в інвестиціях, зменшення виробничо-господарських ризиків, скорочення часу реалізації цілей, підвищення ефективності функціонування регіонального ринку тощо [27].

Слід зазначити, що ланцюг цих показників є залежним. Диверсифікація у пов'язаних галузях дозволяє формувати прибутковість за рахунок використання стратегічних переваг: зниження витрат, обмін технологіями.

Диверсифікація в непов'язаних галузях – розподілу ризиків за різними галузями; формування прибутковості підприємств з допомогою успішного управління інвестиційним портфелем.

Як перевагу відзначимо також зростання стратегічних можливостей підприємств після диверсифікації:

1. Здійснення нових придбань (або збільшення частки в акціонерному капіталі) для завоювання позицій у нових галузях; посилення позицій у галузях, де підприємство (організація) вже працює.

2. Продаж окремих підприємств для покращення сукупних фінансових показників з метою позбавлення від підприємств, що не відповідають корпоративній політиці.

3. Реструктуризація портфеля у разі незадовільної роботи багатьох підрозділів: шляхом продажу вибраних підприємств; шляхом придбання нових підприємств на кошти, отримані від продажу та за рахунок кращого використання кредитних можливостей.

4. Скорочення (звуження) бази диверсифікації шляхом позбавлення від слабких підприємств, відмови від напрямів діяльності, які не належать до ключових сфер бізнесу; продаж одного або кількох підприємств, що належать до пріоритетних напрямів корпорації.

5. Перетворення на мультигалузеву компанію.

6. Ліквідація (закриття) збиткових підприємств, які неможливо продати [21].

Розрізняють параметри, що характеризують стратегічну та тактичну ефективність.

Стратегічна ефективність пов'язана зі суттєвими якісними змінами (наприклад, здавання або завоювання значущої ринкової позиції, втрата або набуття сильної конкурентної переваги, включаючи підвищення конкурентоспроможності або ліквідацію організації).

Тактична ефективність за своєю сутністю є результативністю використання задіяних організацією та її підрозділами ресурсів (наприклад,

підвищення рентабельності за видами ресурсів). Аналіз ефективності прийнятої організацією стратегії включає оцінку отриманого результату за так званими критеріями стратегічності.

При цьому необхідно аналізувати такі показники:

- наявність «стратегічного мосту», що включає місію організації, цілепокладання (дерево цілей і стратегічних цільових пріоритетів), перелік реальних основних заходів і заходів (програми дій), оцінки альтернативних варіантів розвитку;

- використання ринкових можливостей, включаючи планування у системі вільних творчих пріоритетів та реальну оцінку можливостей організації у цей період;

- відповідність реальним ресурсним можливостям;

- мотивування персоналу організації як забезпечення фактору прихильності стратегії;

- присутність ознак унікальності обраної стратегії;

- прийнятність рівня ризику щодо ключових ресурсів: персоналу, менеджменту, фінансових, матеріальних, тощо;

- кількісну оцінку ефективності за показниками: дохід, прибуток і рентабельність бізнесу, темпи зростання продажів, займана позиція на ринках. Особливої уваги в ході аналізу ефективності заслуговують трансакційні витрати при укладанні угод з урахуванням інституційних рамок аналізованої системи [23].

При зверненні до неформальних взаємин підприємства економлять як на ціні підпорядкування встановленим (прописаним) правилам: витрати укладання договору, витрати специфікації та захисту прав власності, і навіть витрати захисту від третіх осіб.

Недоліки пошуку інформації мінімальні через обмеженість кола потенційних партнерів. Ведення переговорів та процес узгодження інтересів полегшуються через наявність спільних цінностей, спільного досвіду. Витрати виміру якості можуть бути відсутніми. Гарантією проти виникнення

опортунізму та передумовою зниження витрат моніторингу та попередження опортунізму є загроза втрати репутації та застосування санкцій (у допустимих межах) регіональної влади.

Ефективність стратегії диверсифікації насамперед визначається ступенем досягнення поставлених перед організацією цілей.

Розрізняють цілі: економічні, соціальні, пов'язані зі зростанням або ринковою часткою, пов'язані з конкурентною перевагою.

При виборі цілей необхідно враховувати обмеження, викликані як особливостями галузевого ринку, так і особливостями внутрішньої структури організації.

До показників економічного ефекту підприємства (організацій) залежно від характеру власності та контролю, належать максимізація доходу або максимізація зростання, залежно від особливостей управлінської структури та динаміки попиту – максимізація продажів або максимізація виручки, залежно від типу конкуренції – максимізація виручки або активів, що задовольняють норма прибутку.

Можлива максимізація прибутку залежить від повноти інформації, розв'язання задачі оптимізації, єдиності мети, відсутності опортуністичної поведінки. Неможливість досягнення максимізації прибутку пов'язана з ринковою невизначеністю (неповнотою та асиметрією інформації) і, як наслідок, зростанням витрат по збору та обробці інформації, наявністю пізнавальних обмежень, що призводять до зростання витрат при вирішенні оптимізаційного завдання.

Результатом цього є збільшення розриву між витратами та вигодами від диверсифікації. У разі створення організації регіональної диверсифікації, яка координує цілі та зусилля суб'єктів регіональної економіки в цьому напрямку, складність її структури може викликати різноманіття цілей та опортуністичних проявів учасників, що призведе до додаткових витрат часу та коштів на узгодження цільових устремлінь учасників організації. До

складу регіональної диверсифікації можуть входити різні організації, які мають свої інтереси [2].

Благодійні організації, державні структури, освітні установи вимірюють економічну вигоду за допомогою інструментів на кшталт «витрати – вигоди» або аудит «чи коштує грошей» (перевірка ефективності використання ресурсів). Некомерційні організації також матиме економічні цілі.

Подібні організації переважно розраховують на дохід, над яким вони мають обмежений контроль, який встановлюється структурами, які фінансують цю організацію. У такому разі їхня мета полягає в одержанні максимальної вигоди від цих доходів. Наприклад, некомерційна організація регіональної диверсифікації економічно використовуватиме свої доходи в рамках бюджету, щоб забезпечити проведення цільових робіт. Багато організацій формуються для отримання соціальних вигод.

Оскільки регіональна диверсифікація передбачає участь у своєму складі владних структур, громадських організацій, організацій, що фінансуються за рахунок місцевого бюджету, то, як зазначалося, соціальна ефективність буде досягатися за рахунок задоволення інтересів від участі в подібній організації.

До них можна віднести: задоволення споживачів у продукції (послугах), що реалізується організаціями регіональної диверсифікації (яка також може використовуватися в соціальній сфері споживачів); створення додаткових робочих місць; збільшення фінансування культури, освіти, охорони здоров'я, соціальної сфери регіону за рахунок збільшення надходжень до бюджетів міст і області; зменшення екологічного навантаження під час вирішення відповідних проблем диверсифікації, тощо.

Комерційні організації, що входять до регіональної диверсифікації, також можуть включати соціальні програми, пов'язані з охороною навколишнього середовища, благодійною діяльністю, підтримкою проєктів місцевих громад.

Ступінь господарської активності домогосподарств та відповідний рівень життя населення виступає основним показником ефективності регіонального управління. На певному етапі життєдіяльності комерційної організації, що входить до складу регіональної диверсифікації, найбільш важливими стають цілі, пов'язані з її зростанням, розміром ринкової частки та позиції. Розмір ринкової частки дає можливість отримання економії від масштабу як товарному ринку, і над ринком ресурсів [27].

Багато стратегічних цілей організації пов'язані з конкурентними перевагами. Диверсифікація діяльності навіть у масштабах регіонального ринку дозволяє забезпечити дослідну фазу виробництва нових товарів (послуг), з якими надалі організація може висунутись за межі регіонального ринку. Вивчаючи проблеми управління диверсифікацією діяльності окремого підприємства (організації), необхідно розглянути ефекти, що об'єктивно виявляються під час формування (модернізації) виробничої системи підприємства.

Виявлення сукупності цих ефектів дозволить визначити шляхи досягнення максимального доходу та підійти до розпізнавання ефективних територіальних зон диверсифікації, в межах яких можливе досягнення раціональних темпів нововведень у систему, можливе підвищення рівня її мобільності, рівень напруженості виробничої програми, а через неї рівень ефективності її здійснення [21, 23].

Істотне значення диверсифікації пов'язані з розвитком потенціалу підприємств (організацій). Соціально-виробничий потенціал системи розглядається як сукупність носіїв виробництва (джерела, елементи, ресурси), які знаходяться в наявності та повної готовності, збалансовані між собою, можуть бути мобілізовані та здатні забезпечити отримання максимально можливого економічного ефекту.

Визначення та формування соціально-виробничої потенціаломісткості підприємства з метою диверсифікації виходить із умов оптимального поєднання елементів виробництва та внутрішніх стимулів процесу його

саморозвитку та підвищення ефективності. У будь-якій галузі матеріального виробництва (наприклад, громадське харчування) під час розгляду проблеми підвищення ефективності виробництва повністю виявляються основні ринкові економічні закони з урахуванням низки особливостей.

Першою особливістю є можливість переміщення матеріальних елементів виробництва у просторі та часі. Ця особливість відноситься до матеріальних, трудових, інформаційних ресурсів системи. В умовах здійснення диверсифікації потенціаломісткість буде тим більшою, чим гнучкіший транзакційний стан цих елементів.

Другою особливістю матеріального виробництва є тривалість створення та виробництва нововведень, яка може змінюватись у широких межах. Залежно від цього змінюється сума витрат, що залучаються в різні періоди часу і тому можливі ситуації, при яких буде відсутній продукт як корисний ефект.

До третьої особливості можна віднести великий ступінь невизначеності (ризик) у поєднанні основних елементів виробництва і параметрів його функціонування, що постійно змінюються. Нові процеси, що супроводжують диверсифікацію, зазвичай потребують різноманітних матеріалів, кооперації підприємств та персоналу, залучення робочої сили різноманітних спеціальностей, тривалого часу для свого завершення.

Четвертою особливістю є монументальність та, можливо, висока матеріаломісткість продукції. Більшість підприємств пов'язує процес диверсифікації діяльності з пошуком значних ринкових ніш, які дозволять їм ефективно існувати довгі роки. При цьому не враховується той факт, що розвиток науково-технічного йде шляхом створення дрібносерійного та одиничного виробництва, а більшість ринкових ніш уже зайняті. Тому необхідний пошук можливих «нематеріаломістких» ніш, пов'язаних, наприклад, з наданням додаткових послуг, інвестиційною діяльністю та ін.

П'ятою особливістю є залежність виробничої системи від географічних умов підприємства. Вона визначає інфраструктуру виробництва та

геополітичні тенденції розвитку економіки регіону. У зв'язку з цим при проведенні стратегії диверсифікації діяльності підприємству слід приділяти більшу увагу регіону базування, що дозволить йому отримати низку додаткових ефектів від диверсифікації.

До шостої особливості можна віднести форми поділу суспільної праці у сфері виробництва. Це його спеціалізація, концентрація, кооперування та комбінування. Спільна взаємодія виробничої та соціальної сфер залежить від розвитку інфраструктури як підприємства, так і регіону, і ця особливість також має враховуватись при аналізі стратегічного простору диверсифікації діяльності [21].

Таким чином ефективність диверсифікації діяльності підприємства (організації) з урахуванням потреб суб'єктів-споживачів регіональної економіки пов'язана з досягненням соціально-економічних стратегічних і тактичних цілей суб'єктів регіонального ринку – учасників створення регіональної організації підтримки диверсифікації.

1.2 Проблеми диверсифікованого розвитку санаторно-курортного комплексу в сучасних умовах

Сучасні зміни соціально-економічного функціонування змушують санаторно-курортні установи переглядати шляхи свого розвитку, шукати нові форми і способи реалізації лікувально-оздоровчих послуг, використовувати можливості для залучення рекреантів і збільшення прибутку. Санаторно-курортні комплекси відіграють важливу роль в економіці країни, адже вони не просто приносять прямі доходи, а й забезпечують фізичне та психічне здоров'я її громадян, які, у свою чергу, виступають основним надбанням країни та її трудовими ресурсами [3].

Санаторно-курортна сфера забезпечує відновлення здоров'я громадян і, як наслідок, якість трудових ресурсів, формує робочі місця, виступає

механізмом просування території на туристичному ринку, і тому має високу соціальну та економічну значимість.

Саме тому питання, пов'язані зі станом санаторно-курортного комплексу, мають високу актуальність, і привертають увагу з боку дослідників теоретиків, практиків та представників влади [6, 8, 11, 20, 24, 25, 31].

Проблеми та перспективи санаторно-курортної галузі вже давно і докладно розглядаються як у вітчизняних, так і зарубіжних публікаціях. Потрібно відзначити, що лікувально-оздоровчий туризм та питання його територіальної організації займають прикордонне місце в системі наукових дисциплін та потрапляють у поле зору як медичних наук, у тому числі рекреології, курортології тощо, так вивчаються з позицій рекреаційної географії, економіки та управління. Все це говорить про комплексність та неоднорідність функціональної структури та сутність санаторно-курортного комплексу як об'єкта досліджень.

Це у свою чергу створює ряд труднощів у розумінні санаторно-курортної сфери як цілісного об'єкта, його функціоналу, у статистичному обліку, у неоднозначності підходів до системи управління тощо. Саме тому різні автори по-різному визначають зміст та функціонал санаторно-курортного комплексу як суб'єкта лікувально-оздоровчого туризму.

У практиці сьогодні неоднозначно трактується термін «курорт» – суб'єкти туристичного ринку вільно розпоряджаються цим визначенням і найчастіше з метою реклами окремих територій використовують для прикрашання значимості місця. Так з'являються «гірськолижні курорти», до категорії курортів включаються туристичні центри, які не мають медичної спеціалізації (наприклад, Прага, Стамбул тощо).

У наукових публікаціях термін санаторно-курортний комплекс також трактується неоднозначно. У науковій літературі широко подано об'єктний підхід [22, 37, 41]. Ще одна точка зору [13-15, 42, 43] полягає в розумінні санаторно-курортного комплексу як міжгалузевого створення організацій, що

спеціалізуються на наданні санаторно-курортних та рекреаційно-дозвілових послуг, об'єднаних за територіальною ознакою в курортних місцевостях, у тісному взаємозв'язку, але виконують свої самостійні функції і вирішують як важливі соціальні завдання з рекреації, лікування та оздоровлення населення, і комерційні завдання його засновників.

Інші дослідники [35] розглядають санаторно-курортний комплекс більш розширено і відзначають, крім традиційних лікувально-оздоровчих установ до санаторно-курортного комплексу входять підприємства інфраструктури: транспорт, зв'язок, водо-, тепло- та енергопостачання тощо. Географічний підхід у розумінні туристичного простору вже апробовано у ряді наукових публікацій загалом з проблематики туризму та туристичного простору [22].

Крім того, практично всі інфраструктурні об'єкти санаторно-курортного комплексу використовуються не лише гостями санаторно-курортного комплексу, а й місцевими жителями, які відвідують упорядковані парки, пляжі, спортивні споруди, користуються медичною базою санаторно-курортного комплексу, що в сумі дає позитивний ефект для всієї дестинації загалом [16].

Ця неоднозначність місця санаторно-курортного комплексу в економічній системі території, а також різниця в трактуваннях є дуже важливою для розуміння сутності функцій санаторно-курортної сфери в цілому.

У радянські роки в Україні склалася унікальна система лікувально-оздоровчого комплексу, механізми та технології якого активно застосовувалися іншими країнами, і не втрачають своєї значущості досі. Однак ця система спиралася на широкий спектр медичних методів лікування та оздоровлення, а також на такі складові рекреації як душевний спокій, розмірене дозвілля, режим дня, дієтичне харчування тощо.

З іншого боку, була не розвинена індустрія розваг, що створило певний образ санаторно-курортного відпочинку. Хоча при цьому саме позитивні

емоції, пізнавальна активність – це ті умови, які забезпечують успішність лікування та оздоровлення.

Прогулянки лікувальними стежками, які поєднували в собі помірне фізичне навантаження, дихання повітрям, насиченим фітонцидами та задоволення від споглядання ландшафтів. Цей вид відпочинку не втрачає своєї значущості у реабілітації громадян, які страждають на захворювання органів дихання і досі. Оздоровча цінність супутніх послуг пов'язана з емоційним станом людини, яка проходить лікування або реабілітацію.

Традиційним способом зниження ваги у людей із захворюваннями виступає дієта та реабілітаційна гімнастика. Проте, активний відпочинок (наприклад, скандинавська ходьба у допустимих дозах), ігри та анімація будуть успішнішими при реалізації програм зі зниження ваги.

Лікування та реабілітація людей з наркозалежністю проходить легше у поєднанні з пізнавальною активністю. Комфортний психологічний клімат та різноманітність вибору діяльності не є лікувальним фактором, але є важливою умовою для успішності лікування та оздоровлення.

Сьогодні у всьому світі відбуваються трансформаційні зрушення в санаторно-курортній галузі, які полягають у омолодженні туристичного потоку, затребуваності послуг у зв'язку з впливом ідеології здорового способу життя, краси та молодості, і при цьому посиленні позицій економіки вражень та впровадження її у всі сфери суспільства, особливо у туризм [7].

У цьому більшість санаторно-курортних установ в Україні продовжує дотримуватися традиційних сценаріїв діяльності, ігноруючи потреби у диверсифікації свого функціоналу. В рамках санаторно-курортних комплексів як територіальних утворень відбувається стихійний розвиток окремих суб'єктів, знижується ступінь інтеграції між окремими стейкхолдерами процесу, що негативно позначається на функціонуванні та привабливості комплексу загалом.

У радянські роки для забезпечення дієтичного харчування рекреантів у санаторно-курортних установах в Закарпатській області було засновано

форелеве господарство. Таким чином, виконувались важливі функції на рівні територіального комплексу – забезпечення постійним ресурсом для дієтичного харчування, формування унікальності комплексу (поєднання природно-лікувальних факторів території та важливого харчового ресурсу – райдужної форелі), створення робочих місць, зниження антропогенного навантаження на природний аквально-територіальний комплекс [5].

Сьогодні в Закарпатській області ми можемо спостерігати зниження інтеграційних зв'язків між об'єктами санаторно-курортного комплексу, наростаючу конкуренцію, у тому числі цінову, і як наслідок відмова від послуг форелевого господарства, яке, у свою чергу, вже працює не на забезпечення дієтичного харчування, а на готельно-ресторанну галузь.

З одного боку, всі суб'єкти цього процесу не втратили вигоди, санаторно-курортні установи формують меню із привізних продуктів, а райдужна форель, вирощена в Закарпатті, стала місцевим гастрономічним делікатесом, проте взаємозв'язок на рівні територіального комплексу зруйнований, і загальний фактор унікальності курортних ресурсів втрачено.

Розглянемо можливості застосування існуючих стратегій диверсифікації для санаторно-курортного комплексу та окремих санаторно-курортних підприємств. Для розвитку санаторно-курортного комплексу найбільше можна використовувати стратегію проникнення в нові галузі (придбання нових підприємств або створення спільних) та стратегію пов'язаної диверсифікації.

Стратегія проникнення у нові галузі може мати одну з трьох форм: придбання компанії, створення нової компанії на основі старої та створення спільного підприємства.

Оптимальна форма співпраці на сьогоднішній день – створення спільних підприємств. Дотримуючись цієї стратегії різні санаторно-курортні підприємства можуть співпрацювати між собою та з іншими організаціями: з торговими підприємствами (продовольчими та непродовольчими магазинами, аптеками); туристичними (бюро подорожей, турфірмами),

засобами розміщення, культурно-розважальними (тематичними клубами, спортивними організаціями тощо); підприємствами харчування, побутового обслуговування; виробничими підприємствами (мінізаводи з розливу мінеральних вод, виробництва косметичних засобів, сувенірних виробів); поліграфічними підприємствами тощо [4].

Спільні підприємства виступають вигідною організаційною формою для здійснення такої діяльності, яка є неекономічною, надто ризикованою для одного підприємства, залежить від сезонних коливань. Також спільні підприємства вигідні, у випадках, коли об'єднання ресурсів та досвіду двох або кількох незалежних підприємств створює організацію, яка має все необхідне, щоб стати потужним конкурентом. Саме тому подібна стратегія веде до посилення позицій усіх суб'єктів санаторно-курортного комплексу та забезпечує його загальну стійкість та привабливість [10].

Стратегія диверсифікації означає входження у бізнес, який має певну стратегічну відповідність (стратегічна відповідність існує, якщо різні підприємства мають пов'язані виробничі цикли). Відносини стратегічної відповідності можуть створити можливості для обміну технологіями, створення спільних професійних вимог, програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації, використання спільних постачальників, аналогічних виробничих методів та управлінських систем, застосування однакових видів маркетингу та загальних систем просування товару або послуги [12].

Відповідність або пов'язаність можуть опинитися у будь-якій точці ланцюга витрат. Ставлення стратегічної відповідності представляють можливості зниження витрат, перенесення технології або виробничого досвіду, додаткової диференціації або отримання переваг від використання торгової марки. Все перелічене створює передумови та шлях для отримання конкурентної переваги спеціалізованих підприємств певної санаторно-курортної установи або комплексу загалом перед конкурентами [17].

Для санаторно-курортних підприємств може бути дуже вигідним входження в туристичний бізнес з наступною метою (рис.1.1).

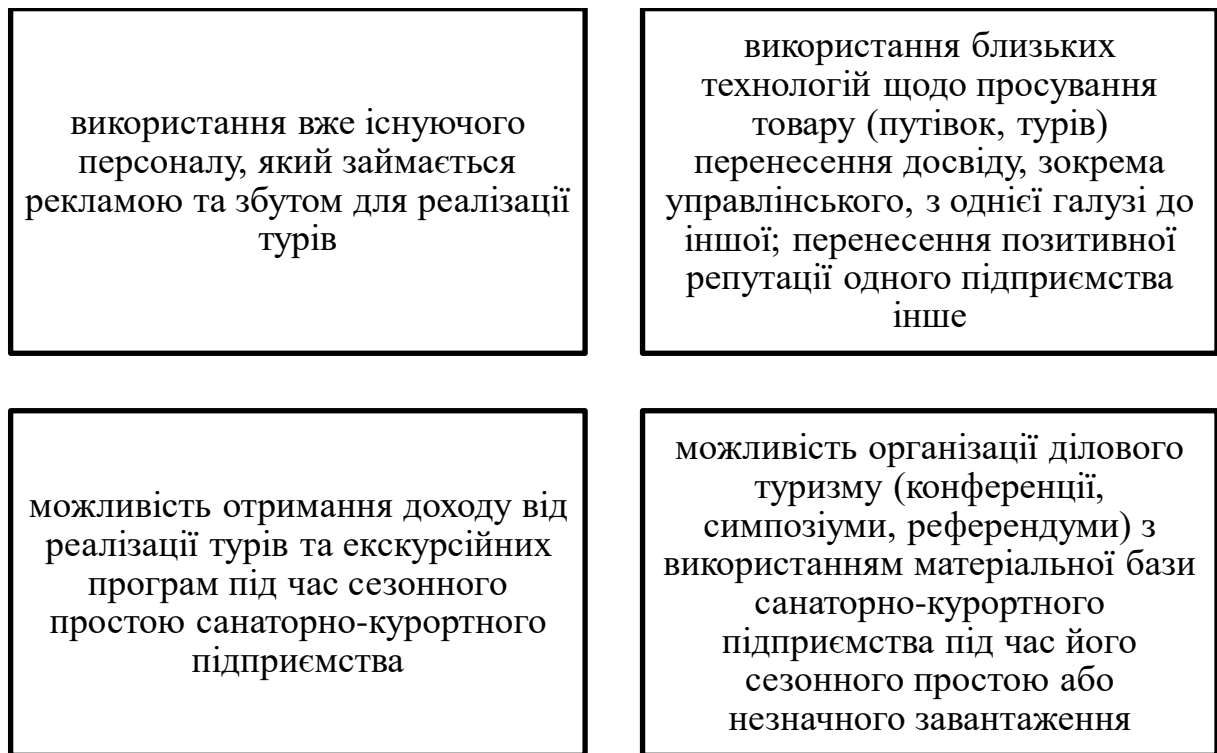


Рисунок 1.1 – Переваги санаторно-курортних закладів від входження в туристичний бізнес

Джерело: розроблено автором

Завдяки централізованому управлінню та використанню виробничих потужностей, функціональних служб, каналів збуту санаторно-курортного підприємства можна знизити витрати через ефект масштабу. При виборі стратегії диверсифікації слід покладатися на результати аналізу основних чинників, які впливають цей процес. Особливо важливо визначити ступінь негативного впливу окремих факторів на процес диверсифікації для прогнозування подальшого розвитку санаторно-курортного комплексу та планування заходів щодо запобігання наслідкам такого впливу [36].

Основні чинники, що впливають процес диверсифікованого розвитку санаторно-курортного комплексу, можна згрупувати за окремими ознаками (рис. 1.2).

Вплив досить широкого спектра факторів на диверсифікований розвиток санаторно-курортного комплексу в умовах ринку санаторно-

курортних послуг супроводжується відповідним попитом та пропозицією та співвідношенням між ними. Санаторно-курортні потреби сучасного споживача комплексні. Вони передбачають не лише лікування та профілактику, а й низку супутніх потреб. Класично до основних функцій сучасних санаторно-курортних комплексів належать: лікування; медичну реабілітацію; профілактику; проживання; харчування; відпочинок та розвага (рекреація, туризм); побутове та додаткове обслуговування [1].

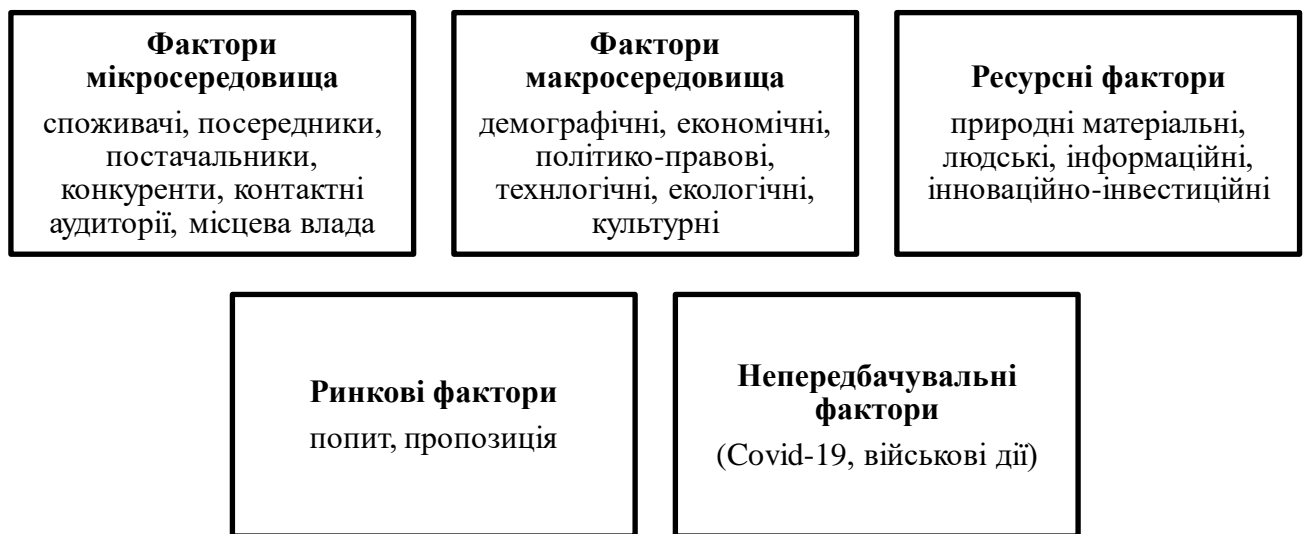


Рисунок 1.2 – Основні фактори, що впливають на процес диверсифікованого розвитку санаторно-курортного комплексу [47]

Джерело: складено автором

Потреба додаткових послуг – така ж рекреаційна потреба, як і необхідність лікування та оздоровлення. Більшість лікувально-оздоровчих підприємств не надає додаткових послуг та не має довірливих відносин із партнерами для їх надання. Це позначається на загальному рівні розвитку санаторно-курортних комплексів як територіальних систем та знижує їх привабливість [48].

Продумана стратегія розвитку сучасного санаторно-курортного комплексу повинна включати механізми задоволення всього спектра

рекреаційних потреб відвідувачів. Попит на санаторно-курортні послуги є специфічною формою вираження санаторно-курортних потреб, що детермінується та забезпечується рівнем платоспроможності населення. Попит на санаторно-курортні послуги, як і на рекреаційні, можна класифікувати наступним чином (рис. 1.3).

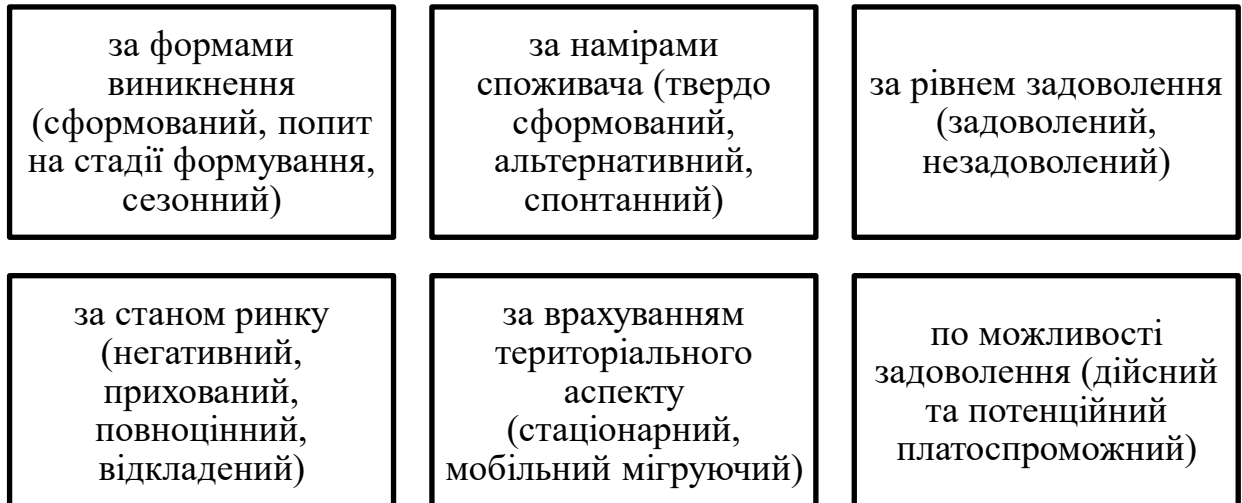


Рисунок 1.3 – Класифікація попиту на санаторно-курортні послуги

Джерело: розроблено автором

Функціонування ринку санаторно-курортних послуг передбачає взаємозалежність попиту на ці послуги та їх пропозиції. Взаємозалежність обумовлюється: наявністю природних ресурсів, необхідне надання санаторно-курортних і супутніх послуг, трудовими ресурсами, здатними якісно та кваліфіковано надавати ці послуги, технологіями, зокрема інформаційними, здатними забезпечити сукупний попит споживання санаторно-курортних послуг; наявністю санаторно-курортних підприємств та об'єктів рекреаційної, соціальної, виробничої та ринкової інфраструктури на території конкретних санаторно-курортних центрів [44].

Таким чином, достатній санаторно-курортний потенціал стимулює санаторно-курортну діяльність на певній території (санаторно-курортний

комплекс) і одночасно зростання санаторно-курортної діяльності обмежується обсягом природних ресурсів, екологічними можливостями території у зв'язку з об'єктивно існуючими межами антропогенних навантажень, а також рівнями трудоресурсного та інфраструктури. забезпечення.

Тому саме диверсифікація діяльності у межах санаторно-курортного комплексу на основі стратегій проникнення та пов'язаної диверсифікації дозволить зменшити антропогенне навантаження на територію, залучити некурортних відвідувачів (екскурсантів, місцевих мешканців), знизити фактор сезонності, координувати рекреаційні потреби та попит.

1.3 Диверсифікація послуг як основа сталого розвитку санаторно-курортних комплексів Дніпропетровської області

З усіх форм рекреаційної діяльності відновленням здоров'я займається лише санаторно-курортна галузь, що ґрунтується на використанні природних лікувальних гідромінеральних та ландшафтно-кліматичних ресурсів, тому її роль та значення для країни величезні. Особливість санаторно-курортної діяльності полягає в тому, що вона поєднує в собі безліч таких функцій, як практика профілактичного оздоровлення населення та реабілітацію, анімаційну, дозвільну, а також інші види діяльності [33].

Перетворення, що проводяться в українській економіці, зумовлюють необхідність глибоких якісних змін та вдосконалення засад управління санаторно-курортною діяльністю. Особливого значення набувають організаційно-економічні засади управління санаторно-курортної діяльності на регіональному рівні та оцінки її ефективності, засновані на раціональному використанні кліматичних та бальнеологічних ресурсів.

Велике значення при виборі та оцінці напрямків розвитку санаторно-курортного комплексу на тривалу перспективу мають пріоритети національної соціальної політики, соціально-економічної політики

регіональних органів влади та управління, а також зміни зовнішніх факторів щодо соціально-економічного розвитку санаторно-курортного комплексу.

Дослідження діючих організаційно-економічних взаємозв'язків санаторно-курортної діяльності на прикладі Дніпропетровської області дозволяє говорити про наявність таких недоліків методичного характеру [28]:

- відсутність єдиного координаційного центру, який проводить зважену збалансовану політику у сфері розвитку санаторно-курортної діяльності регіону;

- відсутні фінансові інструменти, що дозволяють формувати фонди для капітального будівництва санаторно-курортних комплексів.

Сучасний стан санаторно-курортних комплексів не дозволяє виробити єдиних методичних підходів до створення організаційно-економічних моделей. Крім зазначених проблем та недоліків, тут можна акцентувати увагу на трьох основних причинах [25]:

- швидка, непередбачувана зміна довкілля під впливом політичних, соціальних, економічних та інших факторів;

- специфічність регіональних взаємозв'язків санаторно-курортних з іншими суб'єктами господарювання регіону;

- відхід функції оздоровлення на другий план, насамперед реалізуються ті рекреаційні послуги, види відпочинку, які мають масовий попит та мінімальні витрати.

В результаті пропонується наступний алгоритм формування та реалізації стратегії диверсифікації санаторно-курортної діяльності у Дніпропетровській області (рис. 1.4). Розглянемо основні етапи формування та реалізації стратегії щодо диверсифікації санаторно-курортної діяльності у Дніпропетровській області.

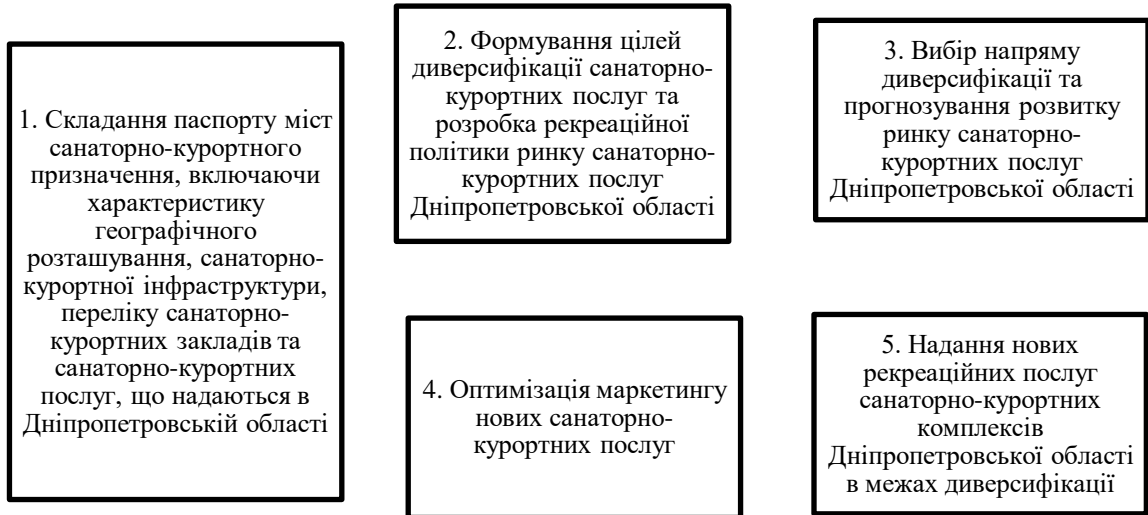


Рисунок 1.4 – Етапи формування та реалізації стратегії диверсифікації санаторно-курортної діяльності у Дніпропетровській області

Джерело: розроблено автором

1. Створення паспорта місць санаторно-курортного призначення з урахуванням нових санаторно-курортних місць, включаючи характеристики географічного розташування, санаторно-курортної інфраструктури, переліку санаторно-курортних установ та санаторно-курортних послуг, що реалізуються у Дніпропетровській області. Географічне розташування. Географічне розташування представляє перший елемент у встановленні характеру санаторно-курортного призначення. Що стосується Дніпропетровської області, географічне розташування саме по собі є джерелом, сировиною для створення стимулу до поїздки (оскільки регіон багатий на мінеральні джерела, грязі тощо) та споживання санаторно-курортної послуги [9].

Клімат є одним із важливих факторів (середня кількість сонячних днів на рік, щомісячна температура, опади, вітер). Наземні та підземні водні рекреаційні ресурси Дніпропетровської області мають особливе значення для функціонування санаторно-курортного комплексу.

Санаторно-курортна інфраструктура. Одним із основних завдань інфраструктури (доріг, шосе, залізниць) є полегшення пересування людей між зонами, що постачають споживачів санаторно-курортних послуг, та місцями санаторно-курортного призначення [28].

Але інфраструктура санаторно-курортного місця у рамках формування стратегії диверсифікації Дніпропетровської області також включає системи постачання, очищення, обробки використаної води.

Характеристика санаторно-курортної установи. Характеристика санаторно-курортної установи, що приймає споживачів санаторно-курортних послуг, визначається насамперед демографічними факторами (віковою та статеву структурою, міграцією, зростанням населення, видами діяльності тощо), які важливі при оцінці людських ресурсів регіону санаторно-курортної діяльності.

Насамперед необхідно враховувати економічну діяльність суспільства (сільське господарство, промисловість, сектор послуг), а також вплив цієї діяльності на довкілля. Важливим фактором є рівень життя місцевого населення: дохід та розподіл його серед різних верств населення, доступ до освіти, охорона здоров'я, соціальне забезпечення тощо [1].

Духовний та культурний характер суспільства, що приймає споживачів санаторно-курортних послуг, сформований його культурними та мистецькими спорудами та різними науковими, культурними та мистецькими подіями (зустрічами, концертами, виставками, фестивалями, фольклором тощо).

2. Формування цілей диверсифікації санаторно-курортної діяльності та розробка рекреаційної політики ринку санаторно-курортних послуг Дніпропетровської області.

Питання розвитку санаторно-курортного комплексу Дніпропетровської області тісно пов'язане із загальним занепокоєнням держави щодо національних проблем, з якими стикається сучасне українське суспільство.

Деякі з цих проблем мають особливо гострий характер (наприклад, поранені воїни-ветерани під час воєнних дій, внутрішньо переміщені особи з окупованих та деокупованих зон, різко виражену нерівність між розвиненими районами, та раціонами що розвиваються, безробіття тощо). У пошуках вирішення цих проблем не можна забувати про внесок, який може бути зроблений в результаті відродження нових місць санаторно-курортного призначення.

При визначенні нових місць санаторно-курортного призначення необхідно враховувати основні цілі формування та реалізації стратегії диверсифікації у Дніпропетровській області, тобто створення нових робочих місць, розвиток відсталих районів, захист довкілля [33].

Таким чином проєкт формування та реалізації стратегії диверсифікації санаторно-курортної діяльності регіону має добре поєднуватися з економічним та соціальним життям цього району. Тому існуючі природні, історичні та культурні чинники необхідно використовувати розумно у межах сформованої рекреаційної політики регіону або території.

Інфраструктуру, необхідну для місця санаторно-курортного призначення, слід організувати, щоб дозволити іншим галузям отримати від неї вигоду та щоб функціонування місця санаторно-курортного призначення робило внесок у розвиток існуючих секторів та стимулювало створення інших видів діяльності, створення робочих місць із цілорічною зайнятістю.

Слід уникати створення нових місць санаторно-курортного призначення, орієнтованих виключно на надання додаткових послуг, зокрема проведення дозвілля. У місцях санаторно-курортного призначення такого роду зайнятість завжди матиме сезонний характер.

Місця призначення, поїздки, які мають вимушений характер (наприклад, термінальні та оздоровчі курорти), мають високу ймовірність цілорічної дії. Вони можуть функціонувати як наслідок сезонного обороту клієнтури – споживачів санаторно-курортних послуг [33].

В результаті основною перевагою постійної дії цих місць санаторно-курортного призначення є те, що створюються стабільні робочі місця для великої кількості працюючих за наймом з різними кваліфікаціями. Ще одним шляхом створення постійних робочих місць у рамках формування та реалізації стратегії диверсифікації санаторно-курортної діяльності Дніпропетровської області є організація національних та міжнародних зустрічей, конференцій, конгресів, колоквиумів, симпозіумів, круглих столів, ділових зустрічей тощо.

3. Вибір напряму диверсифікації та прогнозування розвитку ринку санаторно-курортних послуг Дніпропетровської області:

Осьовий розвиток історичних сил або культурних центрів усередині санаторно-курортної зони. Ця модель місця санаторно-курортного призначення заснована на припущенні, що основний наголос буде зроблено на стані навколишнього середовища або культурній та мистецькій спадщині, що є в даному регіоні або економічній території. Якщо використовувати цей напрямок диверсифікації рекреаційних послуг санаторно-курортного комплексу, то вкрай потрібна наявність історичних пам'яток.

В даному випадку основною віссю розвитку нових місць санаторно-курортного призначення є створення санаторно-курортної інфраструктури: широкої мережі автомагістралей, залізниць, телекомунікацій тощо. Метою цієї санаторно-курортної інфраструктури є забезпечення функціональної інтеграції різних елементів, що формують частину цієї території: сільських та міських поселень, прибережних зон, сухопутних районів. У зв'язку з тим, що місце санаторно-курортного призначення має багатоцільовий характер, воно, швидше за все, зможе функціонувати цілий рік. Це зупинить відтік місцевого сільського населення і стимулюватиме відродження стародавніх ремесел, поживає історичні та культурні ресурси, дасть поштовх зусиллям щодо їх реставрації та збереження [45].

Напрямок А. Розвиток зони, що характеризує нові центри санаторно-курортного інтересу. Це варіант напряму А у тому плані, що в ньому також

передбачається одночасний розвиток усієї санаторно-курортної зони. Але в даному випадку зусилля, що вкладаються в розвиток санаторно-курортної інфраструктури, супроводжуються необхідністю будівництва та обладнання низки центрів, які становлять інтерес для споживачів санаторно-курортних послуг.

Основним територіальним елементом є довкілля, розвитком якого, зазвичай, доти займалися. Цей напрямок диверсифікації рекреаційних послуг передбачає, що операції будуть довгостроковими та великомасштабними як у фізичному, так і у фінансовому плані. Саме тому основним припущенням, на якому ґрунтується цей напрямок диверсифікації, є те, що будуть враховані всі можливі інвестори та вишукані необхідні кошти.

Штучний елемент повинен гармонійно поєднуватися з природним навколишнім середовищем при забезпеченні того, щоб це середовище використовувалося якнайкраще.

Напрямок Б. Поступовий розвиток великої нової санаторно-курортної зони як противаги існуючим природним районам залучення споживачів санаторно-курортних послуг. Головною відмінністю цього напрямку диверсифікації санаторно-курортних послуг є те, що воно має протяжність у часі та його область поступово розширюється. Вибір майданчиків для нових місць санаторно-курортного призначення ґрунтується на наближеності до найбільших санаторно-курортних центрів із великою кількістю відвідувачів. Розвиток нових місць санаторно-курортного призначення виступає противагою надмірному розвитку деяких зон з природними факторами, що залучають.

Таким чином, нові місця санаторно-курортного призначення з великою кількістю факторів, що залучають, будуть неминуче санаторно-курортними центрами, помірними за своєю насиченістю, але інтегрованими в життя суспільства [41].

4. Організація маркетингу нових санаторно-курортних товарів (послуг).
Розвиток нових місць санаторно-курортного призначення залежить

переважно від можливості продажу даного санаторно-курортного продукту над ринком. Всі проєкти диверсифікації неможливі без ретельного вивчення методів маркетингу нових санаторно-курортних товарів. Глибоке вивчення ринку є першою вимогою диверсифікації санаторно-курортної діяльності. Воно дозволить знайти шляхи різкого скорочення витрат просування санаторно-курортного товару. Основна мета полягає у визначенні того, які ділянки ніши є найбільш прибутковими та перспективними для придбання санаторно-курортного продукту.

Стратегія маркетингу загалом має бути тісно пов'язана з профілем місця санаторно-курортного призначення. Так, місце санаторно-курортного призначення, описане у напрямі А, потребує широкої реклами з урахуванням різноманітності пропозиції санаторно-курортних продуктів.

Глобальна реклама всього регіону є характерною рисою стратегії маркетингу для типу місця санаторно-курортного призначення, описаного у напрямку Б, але зусилля з реклами санаторно-курортного продукту будуть спрямовані на виділення різних пунктів або привабливих центрів, що існують у цій санаторно-курортній зоні.

5. Надання нових рекреаційних послуг санаторно-курортного комплексу Дніпропетровської області у рамках диверсифікації санаторно-курортної діяльності. Забезпечення санаторно-курортної інфраструктури. Одна з основних проблем при створенні нового місця санаторно-курортного призначення пов'язана із санаторно-курортною інфраструктурою.

Капіталовкладення в цій галузі не приносять прямого доходу, і важко визначити, якою мірою соціальне підприємництво має брати участь у створенні санаторно-курортної інфраструктури [43]. Заохочення діяльності, спрямованої на диверсифікацію санаторно-курортної пропозиції. Цілорічна діяльність залежить від створення постійних робочих місць у новому місці санаторно-курортного призначення. Ця мета може бути досягнута в тому випадку, якщо місце призначення та його можливості щодо прийому

відвідувачів відповідатимуть низці санаторно-курортних мотивів (які мають як обов'язковий, так і необов'язковий характер).

Визначення виду власності. Якщо не брати до уваги випадки, коли нове місце санаторно-курортного призначення створюється на основі існуючих структур, втручання уряду ставить проблему зв'язку між громадською та державною власністю.

Вибір типів будівель. Кількість різних типів будівель (готелів, бунгало, вторинних резиденцій, ресторанів, барів тощо) визначається на основі законодавства, що регулює санаторно-курортний розвиток, і в залежності від типу місця санаторно-курортного призначення.

Збереження місцевої культури та створення типової архітектури. Заходи щодо інтеграції нового місця санаторно-курортного призначення в економічні та соціальні структури регіону мають бути спрямовані на гармонійну інтеграцію будівель, видів діяльності та традиційних цінностей місцевого населення. Архітектура нових будівель є найважливішим елементом у цій серії заходів, оскільки це найбільш наочний аспект нового розвитку та диверсифікації.

Підготовка положень, що регулюють максимальну можливість прийому. План розвитку має містити положення, що регулюють максимальну спроможність прийому споживачів санаторно-курортних послуг. Знання клієнтури (мотиви обов'язкового та необов'язкового характеру).

На стадії планування нового місця санаторно-курортного призначення слід отримати про клієнтуру достатню інформацію, щоб відповісти питанням, для кого створюється санаторно-курортний продукт [28].

На стадії експлуатації потрібно знайти відповідь на запитання: хто є гостями? Оскільки завтрашні клієнти відрізнятимуться як за соціально-професійною структурою, так і за мотивами поїздок, заходи щодо вивчення клієнтури мають динамічно розглядатись у часі.

Таким чином, необхідно регулярно звертатися до спеціалізованих інститутів для отримання свіжої інформації про можливості зміни профілів

мотивів поїздок: нові види активного проведення відпусток та дозвілля (заняття спортом, екскурсії, водні види спорту тощо), тенденції в галузі поїздок з обов'язковим характером (наукові, професійні або ділові заняття та інтереси). Полегшення просування нових місць санаторно-курортного призначення на внутрішньому та міжнародному ринках [26].

Слід регулювати право представляти соціальну санаторно-курортну діяльність там, просуваючи ринку попиту місця санаторно-курортного призначення. Одночасно треба повністю або частково фінансувати діяльність з реклами або просування. Забезпечення доступу до нових місць санаторно-курортного призначення для всіх верств населення. Положення, що регулюють експлуатацію нових місць санаторно-курортного призначення, повинні мати чіткі умови.

Висновки до розділу 1

На основі проведених досліджень у першому розділі кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Санаторно-курортний комплекс – це територіальне утворення, яке виконує функції відновлення моральних і фізичних сил людини за рахунок об'єктів санаторно-курортної галузі та супутньої інфраструктури, що знаходяться в її межах (об'єктів розваги, історико-культурних пам'яток, транспорту, об'єктів екскурсійної сфери, туристичних маршрутів тощо). При цьому об'єкти санаторно-курортної галузі – санаторії, профілакторії, лікарні тощо – виконують прямі функції з лікування та оздоровлення населення, тоді як супутня інфраструктура створює умови для успішної реалізації програм реабілітації та лікування.

2. Функціонування санаторно-курортного комплексу більш успішно, якщо спирається на принципи кластерного підходу, тобто всі суб'єкти комплексу повинні перебувати в тісній кооперації, що в результаті дає синергетичний ефект. Чим інтеграційні зв'язки вищі, тим більш успішний комплекс загалом, тим більш він унікальний і привабливий для туристів.

3. Діяльність санаторно-курортного комплексу не обмежується лікувально-оздоровчими послугами для рекреантів, вона поширюється на місцевих жителів, що в сукупності дає економічний та соціальний ефект. Сьогодні спостерігається тенденція до посилення уваги до санаторно-курортних послуг з боку туристів, зростає кількість туристів 30-40 років із дітьми, які активно бронюють путівки до санаторіїв. До потенційних споживачів санаторно-курортних послуг все частіше потрапляють мілініали. Такі туристи більш вимогливі до набору супутніх послуг – можливостям урізноманітнити свій відпочинок, зробити його більш емоційно насиченим, наповнити його пізнавальною активністю. Тому у сучасному санаторно-курортному комплексі важливо створювати умови для задоволення різноманітних рекреаційних потреб гостей.

4. Сучасний стан санаторно-курортних комплексів не дозволяє виробити єдиних методичних підходів до створення організаційно-економічних моделей, можна акцентувати увагу на трьох основних причинах: швидка, непередбачувана зміна довкілля під впливом політичних, соціальних, економічних та інших факторів; специфічність регіональних взаємозв'язків санаторно-курортних з іншими суб'єктами господарювання регіону; відхід функції оздоровлення на другий план, насамперед реалізуються ті рекреаційні послуги, види відпочинку, які мають масовий попит та мінімальні витрати.

5. Проєкт формування та реалізації стратегії диверсифікації санаторно-курортної діяльності регіону має добре поєднуватися з економічним та соціальним життям цього району. Тому існуючі природні, історичні та культурні чинники необхідно використовувати розумно у межах сформованої рекреаційної політики регіону або території.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

2.1 Організаційно-економічна оцінка діяльності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Санаторій «Курорт Орлівщина» розташовано в екологічно чистому куточку села Орлівщина Новомосковського району Дніпропетровської області України. Оздоровницю оточує прекрасний реліктовий ліс з віковими соснами, берег мальовничої річки Самари і чудові пам'ятники природи. Це справжній райський куточок природи.

На березі р. Самара в санаторії обладнаний пляж з медичним постом, охороною, кімнатами особистої гігієни, рибальськими містками, спортивними та дитячими майданчами тощо.

Тут саме повітря має цілющі властивості, воно чудово впливає на органи дихання і покращує загальне самопочуття. Крім цього, оздоровлення відбувається за допомогою традиційних санаторних процедур, таких як бальнеотерапія, внутрішнє застосування лікувальних мінеральних вод, гідротерапія, грязелікування, лікувальний масаж, різні види фізіопроцедур та інше.

На даний час досліджуваний санаторій має ліцензію на здійснення більш 76 видів медичних діяльності та сертифікат вищої акредитаційної категорії (сертифікат якості ISO).

Курорт займає площу 5,32 га, на якій розмістилися шість спальних корпусів з індивідуальними зонами відпочинку, їдальня, клуб, паркова зона з дитячими, баскетбольної і футбольної майданчиками, тенісним кортом, упорядкованим, охоронюваним пляжем з рятувальною станцією, медичним постом. На території берегової зони знаходиться затишний ресторан з прекрасним видом на річку Самара.

Унікальність санаторію – у воді, санаторій має два природних джерела, одне – на глибині 74 метрів, друге – понад 130 метрів. У давні часи на місці санаторію була церква. Ченці використовували ці джерела, щоб лікувати козаків. Складу води вони не знали, але помітили, що вона очищає організм та загоює рани.

Нині санаторій може прийняти одночасно 312 людей. У планах на найближчі роки – добудувати ще один лікарняний корпус.

За останні 12 років досліджуваний санаторій вдалося значно модернізувати. Зокрема, збільшили ліжковий фонд – з 90 до 300 ліжок. Оновили матеріально-технічну й лікувальну базу. Але на цьому кривництво санаторію не зупиняється, бо треба постійно підвищувати конкурентоспроможність закладу. Зокрема, розробили бізнес-проекти розвитку курорту, які прагнуть втілити до 2025 року.

Повною мірою розвинена інфраструктура курорту: працює аптека, перукарня, сауна, кафе, пункт прокату, пошта, пункт міжнародних телефонних переговорів, пральня, дитячий майданчик, цілодобова охорона і медичні пости.

Транспорт відвідувачі можуть залишати на автостоянці, територія якої обладнана відеоспостереженням і технічними засобами захисту.

Особливістю санаторію є наявність відділення естетичної терапії, в якому проводяться заходи по загальному оздоровленню організму, по нормалізації ваги та корекції фігури. В процесі лікування кваліфіковані фахівці навчать вас принципам правильного харчування й основам здорового способу життя.

Для оздоровлення, наповнення сил і енергії, рибалки, прогулянки по сосновому реліктовому лісі, проведення часу на пляжі або просто відпочинку в колі сім'ї в тиші та спокої, санаторій «Курорт Орлівщина» – це ідеальний вибір для цього.

Крім лікування в санаторії пропонуються послуги з проведення конференцій та семінарів – для цього є зал, обладнаний проекторами, розрахований на велику кількість учасників.

За офіційними даними Державного комітету статистики України, санаторій «Курорт Орлівщина» визнаний кращим серед санаторно-курортних установ України і отримав статус «Підприємство року 2010», а мінеральна вода «Новомосковська» внесена в кадастр мінеральних вод України в 1998 році [32].

Основні напрямки санаторно-курортного лікування: лікування захворювань травної, ендокринної, серцево-судинної, опорно-рухової систем, патології обміну речовин, нервової системи.

Найважливішим принципом санаторно-курортного лікування є його комплексність - використання різноманітних природних лікувальних факторів у поєднанні з фізіотерапевтичними процедурами, дієтотерапією, лікарськими та іншими лікувальними засобами і методами. Крім того, перебування на курорті дає можливість змінити звичні побутові умови або вирватися з лікарняної обстановки, що також є важливим психологічним фактором поліпшення стану здоров'я.

В їдальні санаторію організовано 3-разове повноцінне, збалансоване за основними компонентами (білки, жири, вуглеводи, вітаміни, мікроелементи) харчування. Дієтичне харчування розроблено з п'яти раціонів, що відповідає 15 дієтам по Певзнеру.

Для дітей і відпочиваючих з цукровим діабетом і після операцій, в санаторії організовано роздільне харчування. Є можливість приготування протертих страв, дробове харчування, додаткова вечеря для відпочиваючих, які отримують інсулінотерапію. Щодня в раціоні м'ясні, рибні, молочні продукти, свіжі овочі, фрукти та соки.

Практикується «меню на замовлення» – кожен відпочиваючий може вибрати страви на свій смак із запропонованих варіантів. Ви можете вибрати дієтичне, комерційне харчування, замовити харчування для дітей.

В ідальні створені комфортні умови для прийому їжі: красива сервіровка, кондиціонери для підтримки мікроклімату, музичний супровід, ввічливий персонал та інше.

Для гостей санаторію на березі річки Самара розташований культурно-діловий комплекс – дерев'яний зруб «Козацька слобода» з танцювальним майданчиком, з відкритими і закритими залами, конференц-залом на 80 персон .

Тут завжди можна перекусити і випити чашку кави або чаю після занять спортом або прогулянок на свіжому повітрі.

Особливо зручна «Козацька слобода» для проведення весіль, банкетів, корпоративних вечорів – адже заклад пропонує широкий спектр послуг з організації свят, у тому числі корпоративних та дитячих [27].

Підпорядковується ТОВ «Санаторій «курорт Орлівщина» приватному акціонерному товариству лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця», засновником якого є Федерація профспілок України і Фонд соціального страхування України з тимчасової втрати працездатності, являється провідним лідером ринку санаторно-курортних послуг на Україні і об'єднує більш ніж 80 санаторно-курортних закладів, розташованих в різних кліматичних регіонах України. Санаторії Великої Ялти й Алушти, Євпаторії, Сак, Приазов'я, Одеси, Миколаєва, Закарпаття, Моршина, Миргорода, Слов'янська, Хмільника, Дніпропетровська, Харкова, Києва і області.

Проведемо фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства — процес збору, систематизації, обробки та інтерпретації фінансової і економічної інформації для оцінки фінансового стану, результативності та ефективності функціонування підприємства. Цей аналіз допомагає приймати управлінські рішення, виявляти проблеми та можливості для покращення фінансово-економічної діяльності.

Фінансово-економічний аналіз здійснюється за допомогою різноманітних методів, включаючи вертикальний та горизонтальний аналіз

фінансових звітів, коефіцієнтний аналіз, порівняльний аналіз тощо. Результати аналізу надають інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та стратегічного планування діяльності підприємства.

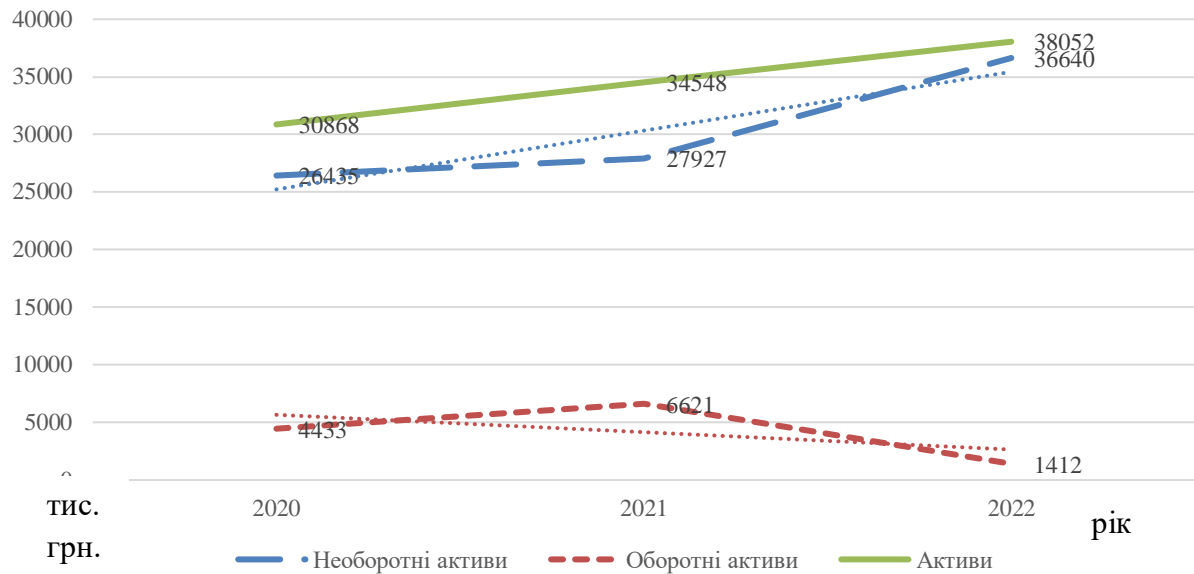


Рисунок 2.1 – Динаміка активів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за [32]

Як свідчить проведений аналіз має місце посилення господарського потенціалу санаторію, на що вказує збільшення активів на 10,14%, у досліджуваного санаторію збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна (необоротних та оборотних активів).

Той факт, що активи зростають в умовах скорочення доходу від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням необоротних активів (+31,2%). Збільшується наявні джерела фінансування задля залучення активів, що зумовлено зростанням короткострокових зобов'язань (+41,87%).

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст 2022 р. до 2021 р., +/-	Відносний приріст 2022 р. до 2021 р., %
Незавершені капітальні інвестиції	1253	1693	6519	4826	285,06
Основні засоби	25102	26150	30046	3896	14,9
Необоротні активи	26435	27927	36640	8713	31,2
Гроші та їх еквіваленти	2353	4088	450	-3638	-88,99
Оборотні активи	4433	6621	1412	-5209	-78,67
Активи	30868	34548	38052	3504	10,14

Джерело: складено автором за [32]

Необоротні активи санаторію складають левову частину 96%, з них основні засоби – 79%, незавершені капітальні інвестиції – 17%, обігові кошти складають майже 5%. Факт скорочення суми власного капіталу вказує на зниження рівня благополуччя власників.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу досліджуваного санаторію, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Спостерігається зниження фінансової незалежності досліджуваного санаторію, про це свідчить негативна динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2021 р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 67,93% своїх активів.

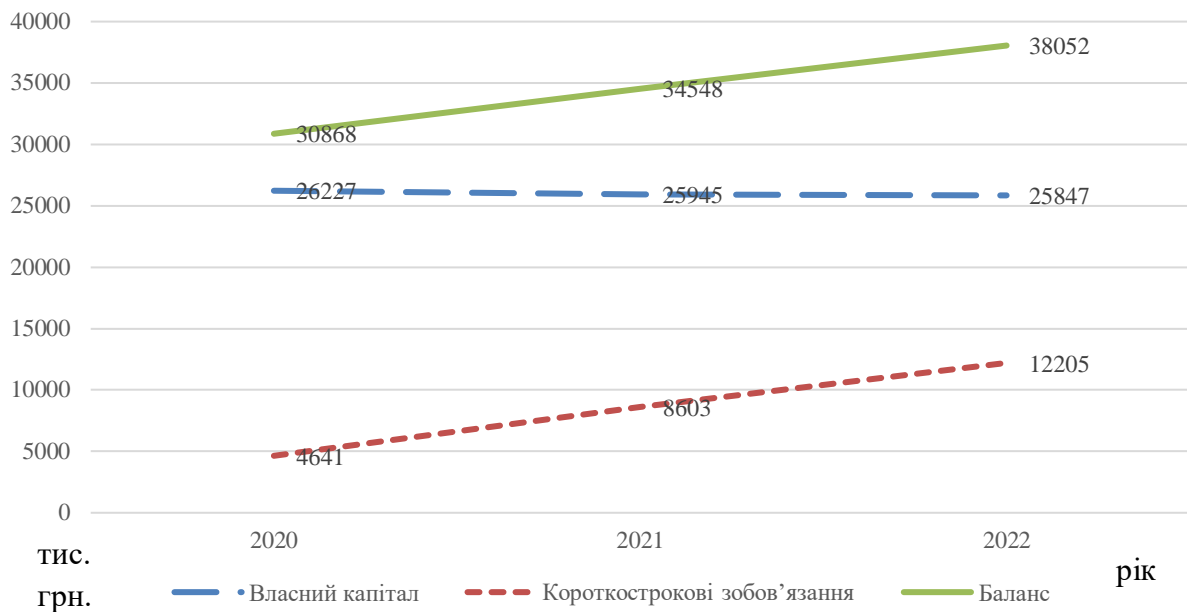


Рисунок 2.2 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у 2020-2021 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за [32]

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст 2022 р. до 2021 р., +/-	Відносний приріст 2022 р. до 2021 р., %
Зареєстрований капітал (пайовий капітал)	6886	6886	6886	–	–
Додатковий капітал	17056	17056	17056	–	–
Власний капітал	26227	25945	25847	-98	-0,38
Довгострокові зобов'язання	–	–	–	–	–
Зобов'язання за одержаними авансами	253	188	3034	2846	1513,83
Зобов'язання із внутрішніх розрахунків	197	4635	6635	2000	43,15
Короткострокові зобов'язання	4641	8603	12205	3602	41,87
Баланс	30868	34548	38052	3504	10,14

Джерело: розраховано автором за [32]

Таблиця 2.3 – Показники стійкості та платоспроможності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у 2020-2021рр., частка одиниці

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст 2022 р. до 2021 р., +/-	Відносний приріст 2022 р. до 2021 р., %
Фінансова автономія	0,71	0,75	0,68	-0,07	-9,55
Поточна ліквідність	3,21	3,25	3	-0,24	-7,52

Джерело: розраховано автором за [32]

Коефіцієнт поточної ліквідності знаходиться в межах 3,0, що вище нормативної межі, це вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчих періодах.

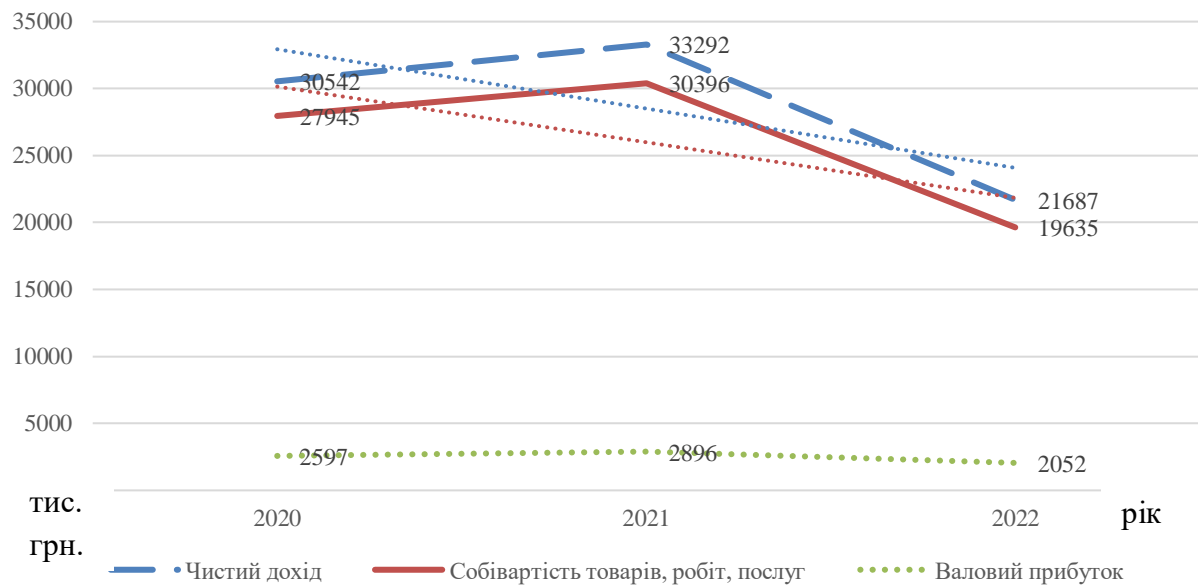


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за [32]

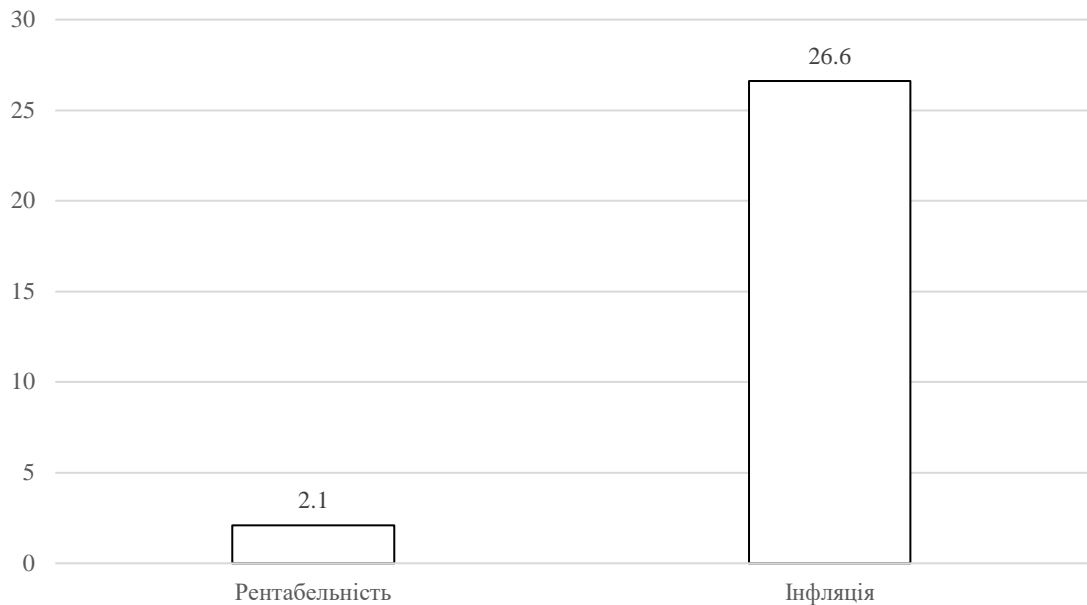


Рисунок 2.4 – Співставлення рентабельності активів ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» з інфляцією в Україні у 2022 р., %

Джерело: побудовано автором за [32]

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації санаторно-курортних послуг на 34,86%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» є додатною (816 тис. грн у 2022 р.), це вказує на продуману бізнес-модель господарської діяльності санаторію. Але для кращого розуміння якості менеджменту задля досягнення поставлених цілей необхідно додатково розглянути показники рентабельності.

Рентабельність активів у 2022 р. нижча рівня інфляції (26,6%), це свідчить про знецінення вартості наявних у ТОВ «Санаторій «Курорт «Орлівщина» активів.

Для визначення привабливості санаторно-курортного комплексу для інвесторів необхідно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямів вкладення капіталу. Для спрощення розрахунків скористуємося даними Національного банку України з середньої доходності депозитів у 2022 р.

Відповідно, перевищення дохідності за альтернативним показником рентабельності власного капіталу свідчить про суттєвий недоотриманий чистий прибуток, який міг би бути сформований у випадку реалізації частки підприємства та отримання вивільнених коштів на фінансовому ринку.



Рисунок 2.5 – Співставлення рентабельності власного капіталу ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» з дохідністю альтернативних інструментів у 2022 р., %

Джерело: побудовано автором за [32]

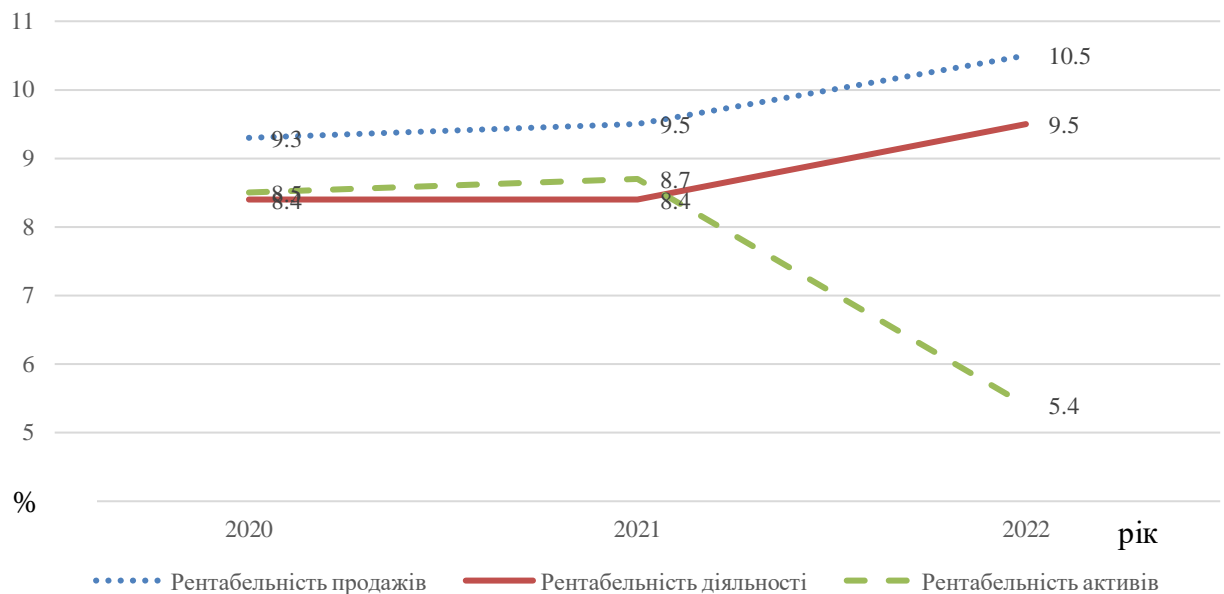


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у 2020-2022 рр., %

Джерело: побудовано автором за [32]

Показник загальної рентабельності має додатне значення у 2022 р. Це підкреслює необхідність подальшого пошуку можливостей задля збільшення обсягу продажів лікувально-оздоровчих та додаткових послуг для підвищення фінансового результату.

Результати господарської діяльності ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» залежать передовсім від ефективності використання трудових ресурсів – найбільш активного і, власне, вирішального фактора. Забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів надання санаторно-курортних послуг, ефективному використанню основних засобів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко-економічні показники діяльності досліджуваного санаторію за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	Од. вим.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення абсолютне 2022 р. до 2021 р.	Відхилення відносне 2022 р. до 2021 р.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	30542	33292	21687	-11605	65,1
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	27945	30396	19635	-10761	64,6
3	Витрати на 1 грн.	коп.	0,91	0,91	0,91	-0,008	99,2
4	Фінансовий результат: прибуток	тис. грн.	1128	1200	995	-205	82,9
6	Рентабельність від реалізації продукції за прибутком от операційної діяльності	%	4,0	3,9	5,1	1,120	128,4

7	Чистий прибуток	тис. грн.	902,4	962	816	-146	84,8
8	Рентабельність товарної продукції за чистим прибутком	%	3,2	3,2	4,2	0,991	131,3

Джерело: розраховано автором за [32]

Динаміка та структура витрат ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» представлені на рис. 2.7.

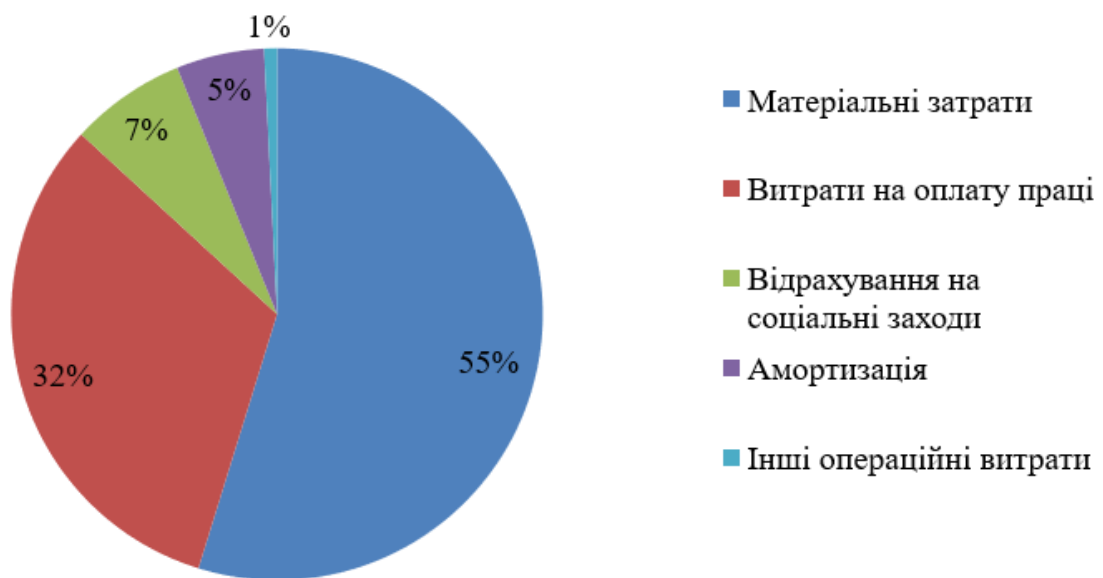


Рисунок 2.7 – Аналіз структури витрат ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у 2022 р.

Джерело: сформовано автором за [32]

Витрати на виробництво продукції протягом 2020-2022 року постійно зростають, що обумовлюється зростанням обсягу санаторно-курортних послуг протягом 2020-2022 рр. У 2022 р. відбувається суттєве скорочення доходу підприємства.

Аналіз структури витрат на санаторно-курортні послуги (рис. 2.7) показав, перше місце за часткою у загальних витратах займають витрати на матеріальні ресурси (55%). Важливо відмітити, що грошова сума та частка матеріальних витрат поступово знижуються протягом 2020-2022 рр.

На другому місці у витратах з надання послуг займають витрати на оплату матеріалів (в середньому 32% загальних витрат), серед них більше всього витрат направляється на основну частину заробітної плати.

Незначну частку у витратах виробництва займає амортизація (в середньому 5%), проте грошова сума та частка витрат на амортизацію зменшується протягом 2020-2022 рр., що свідчить зменшення використання амортизаційних нарахувань та скорочення фонду для оновлення технічної бази санаторію.

Прибуток від реалізації послуг скорочується на 17% (205 тис.грн.) за рахунок скорочення обсягу наданих послуг на 10761 тис. грн. (35%). Чистий прибуток підприємства становить 816 тис. грн. Досліджуваний санаторій зацікавлений у збільшенні прибутків і в подальшому підвищенні матеріального стимулу працівників.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники, можна сказати, що підприємство є прибуткове, але внаслідок суттєвого зниження обсягу санаторно-курортних послуг відбувається скорочення фінансового результату у 2022 р.

Організаційна схема досліджуваного санаторію представлена на рис. 2.8 (складові основного та допоміжного виробництва).

Аналіз забезпеченості ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» персоналом проведемо способом порівняння чисельності працівників за категоріями із показниками, що були досягнуті в минулих періодах. Це дає можливість визначити рівень виконання завдання, а також динаміку показників.

Працівники підприємства за характером участі розподіляються на працівників основної діяльності і невиробничий персонал, який зайнятий в обслуговуючих та інших підрозділах.

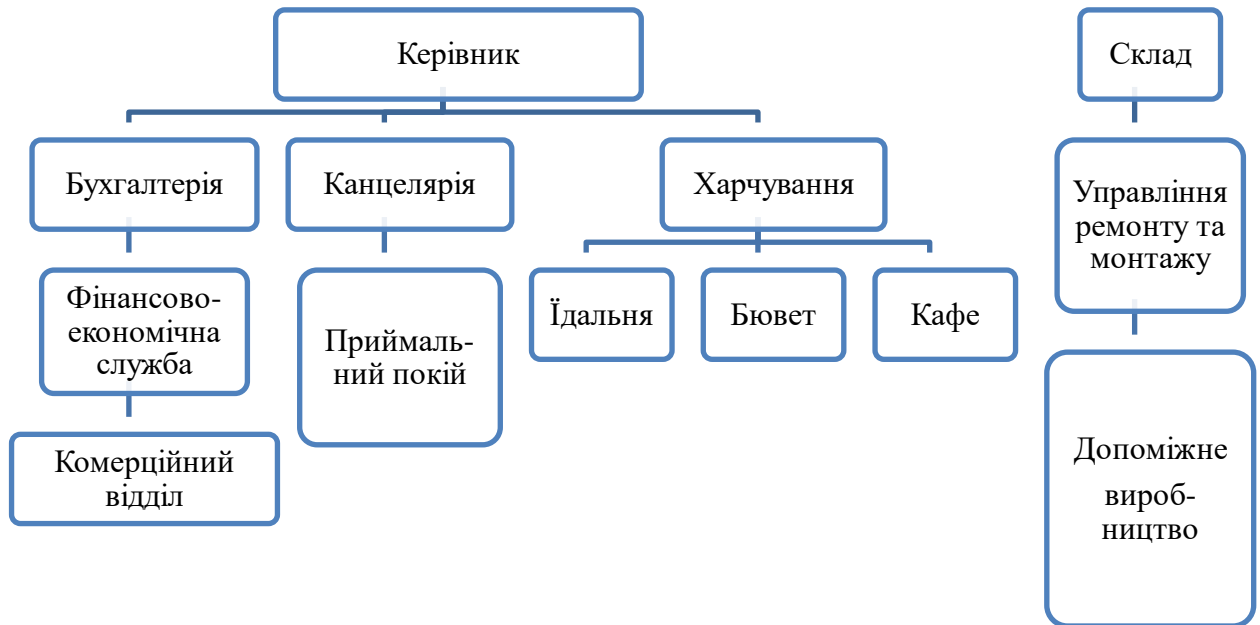


Рисунок 2.8 – Структура управління ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Джерело: сформовано автором за [35]

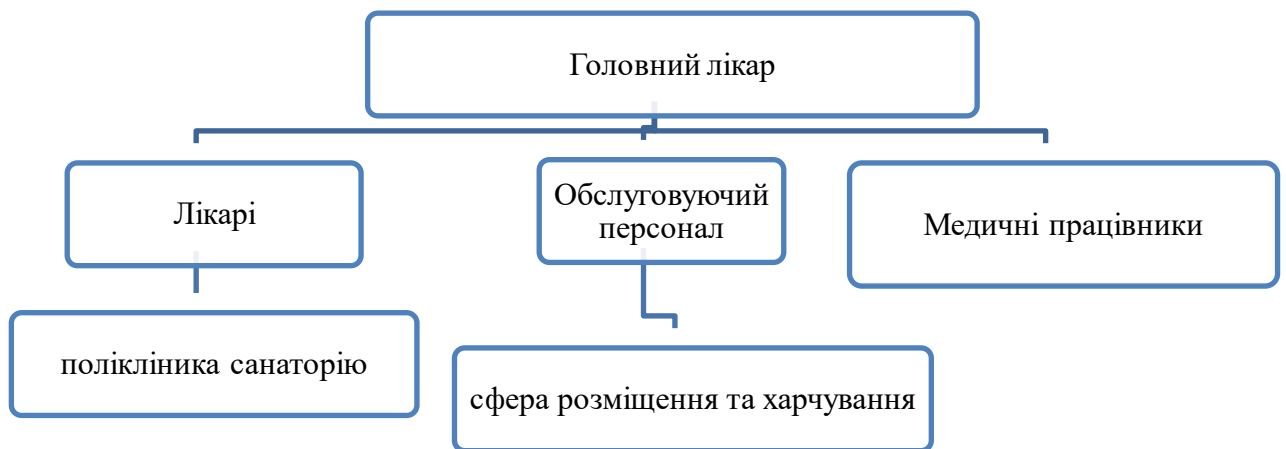


Рисунок 2.9 – Організаційна структура управління персоналом ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Джерело: сформовано автором за [32]

До працівників основної діяльності відносять такі категорії: керівники, лікарі, середній медичний персонал, молодший медичний персонал, педагогічний персонал, молодший обслуговуючий персонал, персонал охорони і робочі.

Постачальником послуг є санаторно-курортні заклади, які як надавачі медичних послуг повинні відповідати визначеним державою критеріям [18].

На 31.12.2023 р. облікова чисельність працівників ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» становила 46 осіб. Облікова чисельність робітників санаторію відповідно до заходів по доведенню чисельності до оптимальної за 2019–2021 рр. зменшилась (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка забезпечення ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» персоналом

Категорії персоналу та обсяг наданих послуг	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.
Всього персоналу, осіб, у т. ч.	58	50	46	-12
Працівники основної діяльності, із них:	50	43	39	-11
- лікарі;	19	15	15	-4
- середній медичний персонал;	10	10	10	0
- молодший медичний персонал;	13	12	9	-4
- керівники.	8	6	5	-3
Працівники допоміжної діяльності, осіб	8	7	7	-1
Обсяг наданих санаторно-курортних послуг, тис. грн.	30542	33292	21687	-8855
Продуктивність праці, тис. грн.	526,6	665,8	471,5	-55,13

Джерело: розраховано автором за [32]

З табл. 2.5 видно, що на підприємстві за 2020–2022 рр. відбулося скорочення персоналу, як у цілому, так і за окремими категоріями працівників. Так, облікова чисельність персоналу зменшилась на 12 осіб, у т.ч. працівників основної діяльності – на 11 осіб, робітників – на 1 особу.

2.2 Аналіз напрямів розвитку ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

На сьогоднішній час організації санаторно-курортного комплексу приділяють особливу увагу розробці ефективної стратегії розвитку, що сприяє виділяти конкурентні переваги на ринку санаторних послуг. Кожна організація розробляє власну індивідуальну стратегію розвитку з урахуванням проведеного стратегічного аналізу.

Основне завдання аналізу полягає у зниженні невизначеності у діяльності підприємства та виявленні актуальних перспективних сторін функціонування організації, що сприяють забезпеченню стратегічного успіху [10].

У цьому актуальність дослідження зумовлена необхідністю проведення аналізу організації санаторного типу з виявлення стратегічних напрямів розвитку організації.

Основна мета дослідження аналізованого санаторію полягає у визначенні можливостей та напрямки розвитку організації.

У ході дослідження використано методи аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації: STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SNW-аналіз; матриця порівняння із конкурентами, матриця БКГ.

Аналіз стратегічних можливостей ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» необхідно розпочати з аналізу довкілля організації за допомогою STEP-аналізу становища організації.

STEP-аналіз виявив найбільш значущі чинники, що впливають діяльність організації:

- переваги споживачів у сфері санаторних послуг впливають на ефективність роботи організації;
- недостатній рівень підготовки кадрів зумовлює низьку якість обслуговування клієнтів;

– відсутність необхідної кількості комфортних приміщень не дозволяє санаторію бути конкурентоспроможним;

– нерозвинена інфраструктура ринку санаторних послуг обумовлює завищення цін на проживання та медичні послуги [7].

Основним цільовим сегментом ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» є люди із захворюваннями опорно-рухового апарату, периферичною нервовою системою, нирок, сечовивідних шляхів, верхніх дихальних шляхів, судинних захворювань.

Сегмент споживачів аналізованої організації за статевою ознакою характеризується середньою віковою групою, саме: чоловіки – 44 %, жінки – 56 % у віці 45-75 років. Максимальний пік (60%) відвідуваності санаторію батьків із дітьми посідає червень-липень.

Конкуренти ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у Дніпропетровській області: ДП «Санаторій «Дніпровський» (Дніпропетровська обл., м. Кам'янське, вул. Гастелло, 2); ДП Санаторій «Славутич» (Дніпропетровська обл., м. Верхньодніпровськ); ТОВ Санаторій «Сонячний» (Дніпропетровська обл., Павлоградський р-н, с. Вербки вул. Лісова, 3).

Матриця порівняння ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» з конкурентами представлена у таблиці 2.6:

1. Лікувальна база, інфраструктура та маркетингова активність, цінова доступність, інноваційні програми визначені на підставі даних, представлених на офіційних сайтах санаторіїв;

2. Показник транспортної віддаленості встановлено виходячи з віддаленості в кілометрах від центру міста, завантаженості та зручності транспортної розв'язки на підставі відгуків автомобілістів;

3. Імідж установи, зручність номерного фонду, якість харчування, відношення персоналу та показники сервісу визначені на підставі відгуків, представлених на сайтах.

Таблиця 2.6 – Матриця порівняння ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» з конкурентами

Основні конкуренти / пріоритетні критерії порівняння	ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»	ДП «Санаторій «Дніпровський»	ДП Санаторій «Славутич»	ТОВ Санаторій «Сонячний»
Цінова доступність	5	6	7	5
Лікувальна база	8	8	5	6
Транспортна віддаленість	5	5	4	3
Імідж установи	8	7	6	5
Наявність інноваційних програм	5	8	8	6
Зручність номерного фонду	6	8	5	8
Якість харчування	7	6	7	5
Інфраструктура	8	7	6	5
Маркетингова активність	7	7	5	8
Відношення персоналу	7	7	8	6
Сервіс	8	7	6	8
Разом	74	76	67	65

Джерело: складено автором



Рисунок 2.10 – Діаграма порівняння ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» з конкурентами

Джерело: складено автором

Згідно з даними табл. 2.6 визначено, що ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» достатньо конкурентоспроможний і застосовує стратегію лідерства – це конкурент з великою часткою ринку, який обирає поведінку, не погоджуючи свої рішення з рішеннями, прийнятими конкурентами. Аналіз внутрішнього середовища організації передбачає аналіз послуг санаторію за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ) (рис. 2.11).

«Важкі діти» – на цій стадії знаходиться продаж путівок «Вихідного дня». На цьому етапі вивчаються стереотипи споживача, якісно та кількісно розважальні програми та послуги; реклама має бути інформативною.

«Зірки» – на цій стадії знаходиться така послуга, як «Путівка на відпочинок» та «Путівка на лікування» у святкові дні та канікули. Путівки пропонуються на весь святковий період (вісім – десять днів).

«Дійна корова» – на цій стадії знаходиться послуга «Путівка на відпочинок» та «Путівка на лікування» у літній період відпусток. Путівки реалізуються на тривалий період, не більше чотирнадцяти днів. Реклама носить нагадує і підкріплює характер.

		Важкі діти	Зірки
		путівки «вихідного дня»	«Путівка на відпочинок» та «путівка на лікування» в святкові канікулярний період
Темп зростання попиту	високий	Собаки	Дійні корови
	низький	«Путівки на відпочинок та лікування» у міжсезоння	«Путівка на відпочинок» та «путівка на лікування» в літній період відпусток
		висока	низька

Питома вага на ринку послуг

Рисунок 2.11 – Матриця БКГ видів услуг ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Джерело: складено автором

«Собаки» – на цій стадії знаходяться «Путівки на відпочинок та лікування» у міжсезонний період: осінь, зима, весна.

Для покращення позицій цієї послуги необхідно створити потребу у відпочинку в цей період як ніколи, тому що осінь, зима та весна періоди, коли людина має дуже подбати про своє здоров'я. У цей період необхідно реалізувати пропозиції із цікавої розважальної програми, пропозицій активного відпочинку.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» за допомогою методики SNW, заснованої на виявленні найбільш

значущої інформації про внутрішнє середовище компанії за заданими стратегічними позиціями та їх оцінку за критерієм «добре-нейтрально-погано» для прийняття стратегічних рішень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	Strong (сильна)	Neutral (нейтральна)	Weak (слабка)
Стратегія організації		+	
Бізнес-стратегії		+	
Організаційна структура			+
Загальне фінансове становище		+	
Конкурентоспроможність послуг		+	
Структура витрат (рівень собівартості)	+		
Інформаційна технологія		+	
Інновації		+	
Здатність до лідерства персоналу		+	
Рівень маркетингу		+	
Рівень менеджменту			+
Якість персоналу	+		
Якість торгової марки	+		
Репутація на ринку	+		
Репутація як роботодавця	+		
Корпоративна культура		+	

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» визначає сильні та слабкі можливості, сильні та слабкі загрози (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> – вигідне місце розташування; – комплекс додаткових послуг; – можливість підвищення клієнтського потоку за допомогою роботи з цільовими сегментами потенційних споживачів; – систематичне оновлення медичного обладнання; – високий рівень кваліфікації медичного персоналу; – фінансування програм реабілітації військових та ВПО державою та міжнародними організаціями. 	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільність соціально-економічної та політичної ситуації; – посилення конкуренції з боку більш оперативно пристосовуються до змін споживчих переваг суперників.
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – наявність стійкої клієнтської бази; – наявний потенціал для виходу на незайняті сегменти ринку; – можливість удосконалення та розширення асортименту послуг, що надаються 	<p>Сильні сторони та можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – розширення бази клієнтів. – створення нових видів послуг. – організація курсів підвищення кваліфікації; – використання нових типів реклами. 	<p>Сильні сторони та загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту послуг боротьби з конкурентами; – створення нових ідей обслуговування клієнтів для лідерства, порівняно з існуючими санаторіями.
<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – відсутність чіткої стратегії поведінки на ринку санаторних послуг; – слабка рекламна кампанія; – невисокий рівень сервісу з боку обслуговуючого персоналу; – поточний фінансовий стан організації (низькі показники рентабельності); – слабка диференційованість послуг на ринку. 	<p>Слабкі сторони та можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> – поява регіональних агенцій; – пошук нових шляхів залучення клієнтів; – залучення фінансового менеджера для реалізації стратегії зростання. 	<p>Слабкі сторони та загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> – боротьба з організаціями-конкурентами; – немає цілого маркетингового відділу для конкурентної боротьби.

Джерело: розроблено автором

Результати SNW аналізу свідчать, що ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» не має стабільних сильних стратегічних позицій. Слабкими сторонами організації є: організаційна структура, рівень менеджменту. Нейтральними сторонами діяльності організації є: стратегія санаторію, конкурентоспроможність послуг, фінансовий стан, інформаційна технологія, інновації, рівень маркетингу.

Вплив таких чинників довкілля як зміна переваг споживачів надають негативний вплив на ефективність діяльності санаторію. Перетворити цей негативний вплив санаторій «Курорт Орлівщина» може, використовуючи такі сильні сторони: великий досвід роботи на ринку санаторних послуг та вигідне розташування.

Слабкими сторонами є: прив'язка до сезонних коливань при наданні послуг у цій сфері; незадовільний поточний фінансовий санаторій, що характеризується відсутністю зростання та низькими показниками рентабельності; високе конкурентне середовище у регіоні; необхідність фінансових вливань розширення бізнесу з допомогою будівництва нових корпусів; слабка диференційованість послуги на ринку; недостатньо активна робота з маркетингу послуги; недостатньо активна робота щодо підвищення впізнаваності бренду.

У той самий час для перетворення слабких сторін діяльності санаторію його переваги можна використовувати можливості зовнішнього середовища, саме: залучення молодих перспективних фахівців; підвищення рівня якості обслуговування; розширення спектру послуг; залучення нових груп споживачів.

В результаті аналізу стратегічних можливостей організації виявлено, що ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» використовує базову стратегію «Стратегія проникнення на ринок». Така стратегія є не ефективною для ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина».

Таким чином, у ситуації, що виникла, є потреба у розробці плану розвитку, в якому буде переглянуто існуючі напрями діяльності та запропоновано напрям розвитку досліджуваної організації.

Основна стратегічна мета санаторію конкретизується за функціональними підсистемами (табл. 2.9).

Розглядаючи базову стратегію, що забезпечує перехід санаторію з одного стану до іншого, передбачається застосування стратегії зростання.

Таблиця 2.9 – Функціональні цілі ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина»

Напрямок	Заходи
Маркетинг	Розширення кола клієнтів санаторію з допомогою: освоєння нових ринків збуту путівок; встановлення прямих договорів із підприємствами обслуговування їх працівників; організації дитячих заїздів під час шкільних канікул із кваліфікованим медичним обстеженням.
Виробництво	Розширення прийому пацієнтів на 15% із досягненням проєктної заповнюваності на рівні 93%. Розширення асортименту медичних та розважальних послуг. Зниження собівартості путівок як основи забезпечення їхньої доступності населенню. Удосконалення діагностики та методики профільного лікування.
Інновації	Розробка методики лікування пацієнтів на короткий термін (10-14 днів) прийому бальнеопроцедур. Організація обстеження для заповнення санаторно-санаторної картки. Розробка програми оздоровлення дітей у санаторії.
Персонал	Вдосконалення системи мотивації праці. Підвищення кваліфікації медичного та обслуговуючого персоналу. Забезпечення працівників медичним обслуговуванням. Створення сприятливих умов праці та відпочинку.
Фінанси	Зберігати та підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів. Реалізовувати національні та міжнародні гранти, націлені на реабілітацію військових та ВПО

Джерело: складено автором

Реалізація даної стратегії передбачає здійснення заходів повного охоплення, але з певною спеціалізацією, необхідно розширювати перелік послуг, що надаються, своєчасно реагувати на появу інноваційних медичних технологій, покращувати якість обслуговування, залучати нових користувачів послуг, спонукати споживачів послуг до більш частого користування послугами.

У стратегії зростання необхідно виділити стратегію, що стосується функціональної підсистеми «Інновації», яка передбачає ефективне управління внутрішніми ресурсами санаторію, застосовуючи інноваційні програми лікування або додаткові послуги реабілітаційного характеру.

Незважаючи на твердження про те, що більшість санаторно-курортних комплексів потребують впровадження в їхню діяльність інновацій (диверсифікації послуг), не всі з них насправді готові до подібних нововведень.

Для впровадження інновацій (диверсифікації послуг) потрібна певна база, а саме:

1. Застосування сучасної технології обслуговування всіх етапах надання санаторно-курортних послуг, що базується на внутрішніх стандартах обслуговування (сучасне технічне оснащення номерів, наявність обладнаних точок громадського харчування, технології приготування та подачі страв, напоїв у ресторанах та барах, автоматизація процедур реєстрації та розрахунку відпочиваючих, використання інформаційних технологій для контролю повноти та якості надання медичних послуг, використання сучасних способів обслуговування в торгових та сервісних точках, розміщених на території санаторно-курортних установ);

2. Наявність достатньої кількості високопрофесійних та компетентних кадрів (наявність у персоналу відповідних навичок та готовність швидко та культурно обслуговувати відпочиваючих, залучення компетентних лікарів, мають навички роботи з високотехнологічним медичним обладнанням);

3. Наявність у санаторно-курортній організації системи управління якістю обслуговування за ключовими аспектами діяльності: проживання, харчування, лікування (система контролю технічної якості: точність дотримання технологічних вимог; система контролю функціональної якості;

- дотримання фірмового стилю (дрес код) та стандартів обслуговування, якість прибирання номерів та приміщень загального призначення, культура обслуговування ресторані, на стійці реєстрації, якість медичного обслуговування);

4. Наявність відповідної матеріально-технічної бази. Цей аспект має особливо важливе значення тому, що багато санаторій, побудованих у ХХ столітті, за планувальними рішеннями не дозволяють підняти класність засоби розміщення. Докладніше проблеми в цій галузі можна сформулювати, як:

- обмеження за площею номерів, висотою стель у них, відсутність вільних площ до створення розвиненої сервісної інфраструктури;

- невисока якість оздоблювальних матеріалів, використаних для обробки внутрішніх приміщень та фасадів, неякісна сантехніка;

- високий моральний та фізичний знос будівель та споруд, систем комунікацій (водопровід, каналізація, теплотраси, електропостачання та т.п.);

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційними з більшою ймовірністю можуть стати санаторно-курортні установи, що знову зводяться, або які зазнали капітального ремонту та переоснащення. Практика показує, що приватні інвестори не поспішають реалізовувати подібні дорогі проекти, оскільки отримати надприбутки від санаторно-курортної діяльності є завданням дуже складним. В зв'язку з цим інноваційні санаторно-курортні комплекси розвиваються за участю державного капіталу, належать відомствам та міністерствам.

Процес фінансування інновацій відноситься до ризикованих заходів, оскільки не можна заздалегідь бути впевненим у тому, що клієнт буде готовий платити нові послуги. Тому фахівці санаторно-курортних

організацій, які не мають достатньої фінансової підтримки від головних організацій повинні виявляти рівень реальної потреби клієнтів у впровадженні інновацій перед тим, як приймати рішення щодо внесення дорогих нововведень, або впроваджувати такі інноваційні методи обслуговування та лікування, які не пов'язані з великими витратами, користуються стійким попитом у відпочиваючих і водночас не суперечать вітчизняній курортній традиції.

2.3 Пріоритети розвитку санаторно-курортних комплексів України

Санаторно-курортний комплекс є сукупністю на конкретній території різних установ (інтегрованих за кластерним видом), що задовольняють потреби в оздоровленні (відновленні сил) населення та сформовані на оригінальній інституціональній основі [22].

Територіальна організація санаторно-курортного комплексу може бути представлена поєднанням рекреаційних ресурсів, рекреантів, місць розселення відпочиваючих та обслуговуючого персоналу, підприємств інфраструктури (кафе, їдальня, анімація) та інших закладів, котрі забезпечують умови для відпочинку і рекреації.

Сукупність закладів санаторно-курортного комплексу в Україні складають: пансіонати з лікуванням, санаторії, санаторії-профілакторії, реабілітаційні центри, будинки і пансіонати відпочинку та інші оздоровчі заклади. Провідну роль у санаторно-курортному комплексі мають суб'єкти господарювання, що надають послуги, які націлені на запобігання втрати рекреаційної складової людського капіталу.

Трансформація у ринкові відносини підвищила зацікавленість власників санаторно-курортних закладів у ефективності їх діяльності та забезпеченості конкурентоздатності наданих послуг. Цей факт підтверджується постійним підвищенням кількості структурних підрозділів

сервісу у санаторно-курортних закладах, незважаючи на те, що відбувається скорочення кількості самих закладів [18].

Специфіка суб'єктів санаторно-курортної діяльності наступна [18]:

- 1) орієнтованість – націлені на забезпечення лікування і відпочинку населення;
- 2) природа приналежності – належать до медицини і до туризму;
- 3) соціально-економічний ефект – запобігання втраті людського капіталу та поповнення бюджету регіону, області;
- 4) вплив на суміжні сфери, що проявляється і у прямому ефекті (сприяють розвитку підприємництва у сфері фінансових послуг, будівництва, харчування тощо), і в індукованому ефекті (забезпечують доходи місцевим мешканцям у вигляді заробітної плати, дивідендів, орендної плати тощо);
- 5) глобальна роль, що сприяє визнанню особливого значення нашої країни у світовому рекреаційному комплексі, у культурно-історичному розвитку суспільства;
- 6) підпорядкованість оздоровчо-лікувальних послуг – українські санаторно-курортні та оздоровчі підприємства підпорядковані Міністерству охорони здоров'я і Міністерству економічного розвитку та торгівлі.

Український ринок лікувально-оздоровчого туризму поки що знаходиться у стадії формування. Санаторно-курортні заклади нерівномірно розташовані на території країни. Найбільша кількість санаторно-курортних комплексів України була розміщена на території Автономної Республіки Крим – 18%, областях: Одеській – 14%, Донецькій – 11%, Херсонській – 8%, Запорізькій, Дніпропетровській та Миколаївській - по 7 % [18].

Сьогодні санаторно-курортна база України широко представлена відомими курортами — Миргород, Хмільник, Трускавець, Моршин, Закарпаття, Одеса інші.

Для лікування та оздоровлення широко застосовується реабілітаційні програми, сучасна лікувальна та діагностична бази, комфортні умови для проживання та харчування. В багатьох санаторіях є басейни, сауни,

спортивні майданчики, косметологічні кабінети, пляжі, спортивні зали з тренажерами, використовуються Wellness програми, SPA-процедури, широкий спектр екскурсійного обслуговування тощо.

Як свідчить аналіз санаторно-курортних комплексів чимало оздоровниць країни вже використовують або мають потенціал для проведення лікувально оздоровчого туризму, у тому числі і в'їзного.

Для його сталого розвитку необхідне постійне оновлення інфраструктури, розширення асортименту послуг, широке використання природних лікувальних ресурсів, професіоналізм медичного персоналу, знання іноземних мов [16].

Основним завданням для реалізації «Стратегії розвитку туризму та курортів України» є здійснення комплексних заходів, що надає природним територіям з природно лікувальними ресурсами, статусу курортів державного або регіонального значення. Це надає поштовх розвитку сфери туризму та курортів у відповідності з міжнародними стандартами якості, підвищення рентабельність та конкурентоспроможності вітчизняних санаторно-курортних закладів, прискоренню соціально-економічного розвитку регіонів, сприяння підвищенню якості життя населення, гармонізації розвитку і консолідації суспільства, популяризації українських курортів у світі [9].

За останній рік попит на санаторно-курортні послуги значно зростає під час розробки індивідуальних програм реабілітації і оздоровлення внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців, особливо військових, які побували в зоні бойових дій, як найбільш актуальне завдань, що стоїть перед суспільством сьогодні і ще буде стояти в майбутньому.

Сучасний етап розвитку санаторно-курортної сфери характеризується падінням попиту серед звичайного населення на лікувально-оходоровчі послуги. Це приводить до зниження заповнюваності ліжкового фонду санаторно-курортних комплексів, зниження ефективності їх діяльності.

Основними причинами теперішнього стану санаторно-курортних комплексів є [7]:

- відсутність спроможності населення сплачувати за відпочинок у санаторно-курортних комплексах внаслідок скорочення реальних доходів в умовах надто високої інфляції та зростання вартості лікувально-оздоровчих послуг;

- зменшення фінансування державою соціальних путівок;

- невідповідність високих цін та якості послуг;

- неефективна державна політика в сфері соціальної підтримки населення і в напрямі податкового та економічного сприяння діяльності закладів санаторно-курортних комплексів;

- відсутність відкритої системи інформаційного та рекламного забезпечення діяльності, низький рівень менеджменту комплексів санаторно-курортної сфери.

Задля усунення зазначених негативних факторів розвитку санаторно-курортного комплексу доцільно [4]:

- 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 зазначених вище проблем дозволить ефективно розвинути санаторно-курортну сферу, сформувати доступний та ефективний ринок лікувально-оздоровчих послуг задля максимального задоволення попиту. У свою чергу сприятиме покращенню фінансового стану санаторно-курортних комплексів та розвитку санаторно-курортної інфраструктури України [3].

Висновки до розділу 2

На основі проведених досліджень у другому розділі кваліфікаційної роботи магістра можна зробити такі висновки:

1. Як свідчить проведений аналіз санаторно-курортних комплексів України чимало оздоровниць країни вже використовують або мають потенціал для проведення лікувально оздоровчого туризму, у тому числі і в'їзного. Для його сталого розвитку необхідне постійне оновлення інфраструктури, розширення асортименту послуг, широке використання природних лікувальних ресурсів, професіоналізм медичного персоналу, знання іноземних мов.

2. Аналіз тенденцій розвитку санаторно-курортної комплексу було здійснено на прикладі ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина». Курорт займає площу 5,32 га, на якій розмістилися шість спальних корпусів з індивідуальними зонами відпочинку, їдальня, клуб, паркова зона з дитячими, баскетбольної і футбольної майданчиками, тенісним кортом, упорядкованим,

охоронюваним пляжем з рятувальною станцією, медичним постом. На території берегової зони знаходиться ресторан з видом на річку Самара.

3. Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 10,14%. Тобто у досліджуваного санаторію збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. Збільшення суми балансу зумовлене зростанням необоротних активів (+31,2%). Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням короткострокових зобов'язань (+41,87%). Відбувається зниження чистого доходу від реалізації санаторно-курортних послуг на 34,86%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі. Сума чистого прибутку ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» є додатною (816 тис. грн у 2022 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель.

4. Основна мета досліджуваного санаторію полягає у визначенні стратегічних можливостей та напрямки розвитку. Конкуренти ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» у Дніпропетровській області: ДП «Санаторій «Дніпровський»; ДП Санаторій «Славутич»; ТОВ Санаторій «Сонячний». ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» достатньо конкурентоспроможний, застосовує стратегію лідерства. В результаті аналізу стратегічних можливостей організації виявлено, що ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» використовує базову стратегію «Стратегія проникнення на ринок». Така стратегія є неефективною для ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина». Виникає необхідність розробки стратегічного плану розвитку організації, в якому буде переглянуто існуючі стратегії та запропоновано стратегію розвитку досліджуваної організації.

У стратегії зростання необхідно виділити стратегію, що стосується функціональної підсистеми «Інновації», яка передбачає ефективне управління внутрішніми ресурсами санаторію, застосовуючи інноваційні програми лікування або додаткові послуги реабілітаційного характеру.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «САНАТОРІЙ «КУРОРТ ОРЛІВЩИНА» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ

3.1 SWOT-аналіз традиційних розважальних програм для рекреантів в санаторно-курортних комплексах

SWOT-аналіз – це детальний огляд діяльності підприємства, який допомагає виявити можливості його розвитку, загрози, сильні та слабкі сторони, в нашому випадку до аналізу беремо санаторно-курортний комплекс ТОВ «Санаторій «Курорт «Орлівщина» з власною розважальною програмою для рекреантів. В подальшому ці результати можна буде використовувати для вибору стратегій розвитку, диверсифікації послуг, які допоможуть комплексу досягти сталого розвитку та залишатися на ринку санаторно-курортних послуг Дніпропетровської області.

SWOT-аналіз надає можливість виявити моменти, що дозволять покращити або навпаки, погіршити стан розвитку санаторно-курортного комплексу. Тому такий аналіз слід проводити і для розробки розважальних програм щоб переконатись, що все те, що пропонує ця програма у санаторно-курортному комплексі є безпечною та цікавою для рекреантів різного віку.

Традиційними розважальними програмами для рекреантів в санаторно-курортних комплексах (у вільний час від лікувально-оздоровчих процедур) є:

1. Ігри в басейні (річці) для дорослих;
2. Загальні розважальні програми для дорослих;
3. Ігри для підлітків (12-18 років);
4. Ігри для міні – клубу (4-12 років).

Виконаємо SWOT-аналіз розважальної програми «Ігри в басейні (в річці) для дорослих» (табл. 3.1).

Провівши аналіз ігор у басейні (в річці) для дорослих, слід зазначити що все ж таки сильних сторін у цьому виді активностей більше, ніж слабких. Загрози існують, але їх можна уникнути, передивившись всі ігри, їх рівень безпеки та дотримання правил. Завдяки виявленим можливостям можна підвищити цільову аудиторію для певних ігор.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз розважальної програми «Ігри в басейні (річці) для дорослих»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Активний вид відпочинку; аніматор демонструє правильність виконання гри та пояснює декілька разів правила; короткочасне заняття спортом; позитивний настрій у рекреантів та учасників; під час гри нові знайомства; сувеніри (подарунки) переможцям у вигляді спеціальних кисневих коктейлів (пінка); різноманітні ігри; різний рівень їх складності; допомагають розвинути спритність, силу, наполегливість, витримку; ігри в басейні (річці) у спеку – це те, що потрібно рекреантам; їх тривалість до 20 хвилин; підвищують апетит у рекреантів, адже гра закінчується о 12:30, обід починається з 13:00-14.00.	невелика кількість рекреантів бажають прийняти участь; не завжди безпечно, особливо для людей у похилому віці; складність гри; холодна вода у басейні (річці); поганий настрій у відпочиваючих; відсутність рекреантів біля басейну (річки); відсутність бажаючих грати; погана погода; несправність спортивного інвентаря.
Загрози	Можливості
рекреанти обиратимуть інші місця для відпочинку після закінчення медично-оздоровчих заходів.	додати нові види ігор; заздалегідь повідомляти рекреантів про гру в басейні (річці), яка буде сьогодні; завжди ввічливо та із захопленням запрошувати рекреантів до гри; зробити ігри більш безпечними або не складними.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз розважальної програми «Загальні розваги для дорослих»

Сильні сторони	Слабкі сторони
активний вид відпочинку; короткочасне заняття спортом; позитивний настрій у рекреантів та учасників; формування нових знайомств під час ігор; різноманітність ігор; рівень складності ігор; допомагають розвинути спритність, силу, наполегливість, витримку; оздоровлення (зарядка, водна аеробіка); можливість навчитись танцювати, наприклад Zumba.	не всім рекреантам подобаються розваги, наприклад: зарядку або водну аеробіку відвідують як правило жінки, а в волейбол або водне поло грають як правило чоловіки); невелика кількість бажаючих приймати участь; не всі рекреанти вміють грати в певні види ігор і не мають бажання цьому навчатися; відсутність цільової аудиторії для деяких видів ігор; незацікавленість рекреантів; неактуальність гри.
Загрози	Можливості
рекреанти обиратимуть інші місця для відпочинку після закінчення медично-оздоровчих заходів.	заохотити рекреантів до гри; додати нові, більш сучасні ігри; придбати новий спортивний інвентар для ігор, наприклад, нові м'ячі, гантелі для фітнесу, нові види настільних ігор); для караоке слід урізноманітнити асортимент пісень.

Джерело: сформовано автором

Провівши аналіз загальних розваг для рекреантів в санаторно-курортному комплексі можна сказати про те, що існує багато можливостей удосконалити існуючі ігри, щоб більше рекреантів на відпочинку приймали участь у різноманітних розважальних програмах.

Таблиця 3.3 – SWOT-аналіз анімаційної програми «Ігри для підліткового клубу (12-18 років)»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>активний вид відпочинку; короткочасне заняття спортом; позитивний настрій у рекреантів та учасників; формування нових знайомств під час ігор; різноманітність ігор; покращення пам'яті та формування пізнавальних навичок (настільні ігри); зниження ризику розвитку психічних захворювань; прискорення реакції (настільні ігри); покращення імунітету; зниження рівня стресу, особливо для внутрішньо переміщених осіб, які прибули з окупованих та деокупованих зон; покращення фізичних даних; формування корисних навичок; робота в команді; цілеспрямованість, витривалість, сміливість; виховання поваги до суперника; розвиток комунікативних здібностей; покращення імунітету за рахунок роботи всіх груп м'язів; координації, підвищення гнучкості тіла, покращення роботи серцево-судинної та легеневої систем.</p>	<p>небезпечні ігри (пейнтбол, катання на моторному човні); недбалість у підборі аніматорів; діти можуть нудьгувати; можуть не знайти спільну мову з аніматором і не буде з ним йти на контакт; діти можуть ігнорувати прохання та пропозиції аніматора; батьки будуть незадоволені роботою аніматора; аніматор може не знайти спільну мову з дитиною;</p>
Загрози	Можливості
<p>можливість отримати травму під час участі у спортивних іграх; можливі сварки під час командних ігор; неактуальність гри; відсутність у дитини бажання грати через те, що їй не подобається розважальна програма в санаторії – батьки обиратимуть інший вид відпочинку дитини, можливо за територією санаторно-курортного комплексу.</p>	<p>додати більше ігор на логічне мислення; організувати квести; оновити спортивний інвентар для ігор; додати командні ігри.</p>

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз розважальної програми «Ігри для міні-клубу (4-12 років)»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>дитина навчається спілкувати та взаємодіяти з однолітками; контролювати свою поведінку, дотримуватися правил гри; діти проявляють велику терплячість, наполегливість, дисциплінованість, розвивають кмітливість, волюв'язкості, етичні правила; у дитини розвивається моторика рук; з'являються нові знайомства та дружні компанії; активні ігри, наприклад «Пірати» або «Індійці»; завдяки міні-дискотеці дитина вчиться запам'ятовувати рухи танцю під різні мелодії; дитина більше часу проводить зі своїми однолітками, ніж з батьками, стає більш самостійною; настільні ігри розвивають логіку, витримку; вироби з різних матеріалів: намистин, солоного тіста виявляють в дитини творчу уяву, майстерність, відповідальність та творче мислення; дітки старшого віку можуть допомагати молодшим.</p>	<p>кожен тиждень програма ігор для дітей повторюється; не всі діти можуть довго бути без батьків у міні-клубі; відсутність зацікавленості дітей у іграх; діти можуть нудьгувати; дитина може не знати спільну мову з аніматором і не буде з ним мати контакт; діти можуть ігнорувати прохання та пропозиції аніматорів; батьки будуть незадоволені роботою аніматора; дитячі сварки в міні-клубі; аніматор може не доглядати за дитиною (наприклад, дитина може впасти з гірки, отримати травму, або комаха може її вкусити і буде алергія).</p>

Загрози	Можливості
через те, що дитині може не сподобатися розважальна програма, батьки обиратимуть інший вид відпочинку дитини, можливо за територією санаторно-курортного комплексу.	в міні-клубі повинні працювати аніматори, які добре спілкуються з дітьми; пильний догляд за дітьми; аніматори повиненні любити дітей; якщо діти роблять щось неправильно, слід їм допомагати та пояснити правила; якщо між дітьми виникла сварка, то слід вирішувати цю проблему і допомогати дітям помиритись; не слід сварити дітей, якщо дитина поводить себе нечемно, слід зробити зауваження в ігровій формі, щоб дитина зрозуміла, що так не слід робити); не відпускати дітей на ігровий майданчик без нагляду; під час нанесення аквагриму на обличчя, слід бути обережним, щоб фарба не потрапила в очі; додати нові ігри, які б могли більше впливали на розвиток; можна показувати замість мультфільмів, розвиваючі програми.

Джерело: сформовано автором

Виконавши аналіз ігор для підлітків необхідно зазначити, що переважають сильні сторони, ці ігри підібрані саме за потребою рекреантів.

Отже, здійснений SWOT-аналіз традиційних розважальних програм українських санаторно-курортних комплексів показав, що основні слабкі місця програм наступні:

1. Деякі ігри є небезпечними для здоров'я рекреантів.

2. Можлива недбалість під час набору аніматорів.
3. Деякі аніматори не знаходять мову з дітьми, вони можуть опинитись у небезпеці або ж не розумітимуть правил.
4. У міні-клубі кожен тиждень програма ігор повторюється.
5. Більшість ігор мають спортивний характер.
6. Як правило, незацікавленість рекреантів у розважальній програмі.

Основні сильні місця:

1. Можливість різноманітнити програму для рекреантів будь-якого віку.
2. Активний та привітливий персонал санаторію.
3. Нові знайомства під час ігор.
4. Різний рівень складності ігор.
5. Ігри допомагають розвинути спритність, силу, стати більш наполегливими, розвинути логіку та витримку.
6. Оздоровлення (зарядка, водна аеробіка у річці Самара).
7. Анімаційна команда демонструє правильність виконання ігор та пояснює правила декілька разів.

Отже, можливим і бажаним є внесення певних змін у традиційний перелік розважальних програм українським санаторно-курортним комплексам.

3.2 Перспективні розважальні програми в санаторно-курортних комплексах

Запропонована система розважальних програм в санаторно-курортному комплекті ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» після закінчення лікувально-оздоровчих процедур може складатися з наступних:

1. Майстер-класи з образотворчого мистецтва, які відкривають людям потребу у цінностях та задовольнити потребу у пізнанні себе, розкритті власного «Я», відновлення емоційного та ментального стану здоров'я. Мають стати поштовхом до розвитку особистості, що у свою чергу може відкрити

людину на інших і навчас дивитись на світ з щирим серцем. Художні майстер-класи – вони мають певну тематику, де розкриваються секрети та тонкощі певного виду мистецтва, дозволять досконало вивчити техніку та допомагають професійно оволодіти нею.

Ці майстер-класи створені для людей, котрі бажають навчитися передавати почуття та думки на аркуш паперу у красивому виді; намалювати картину самостійно, втіливши свій емоційний стан.

Мета проведення – навчити рекреантів певній техніці художнього мистецтва, допомогти їм провести час з користю. Психологічний вплив цих творчих занять допомагає формуватися людині, як особистості. Через творчість саме проявляється неповторна індивідуальність кожного. Діяльність, що пов'язана з творчістю надає можливість відкрити нові свої сторони, стати перед світом у всій красі, наповнити внутрішній світ естетичними та приємними емоціями.

Завдяки таким творчим заняттям особи має можливість розкривати власне «Я» та втілювати його не тільки у мистецтві, а й у своєму повсякденному житті. Окрім цього, художнє мистецтво формує і естетичні цінності. Необхідні матеріали – це мольберти, ватмани, білий папір, стільці, фарби (залежно від обраної техніки), прості олівці, ластики.

Скульптура – це така художня форма, де тверді (пластичні) матеріали обробляють в тривимірні художні арт-об'єкти. Конструкції можуть бути окремими об'єктами, в рельєфах, на поверхнях (середовищах), що охоплюють погляд. Використовують велику кількість матеріалів (глину, камінь, пластилін, скло, віск, метал, гіпс, дерево тощо).

Майстер-клас по виготовленню скульптур – це чудова нагода відпочивати та отримувати нові знання з ліпки, можливість створити фігури своїми руками з різних видів матеріалу.

Мета проведення – це навчити рекреантів незвичайному заняттю, що допоможе провести час з користю, можливо відкрити нові свої таланти. Ментальний вплив шляхом створення скульптури – особа може передати

емоції та відчуття, під час роботи вона передає свою енергетику, вдихає життя в свій об'єкт творіння. Естетичний вплив – це створення скульптури допомагає особі відкрити себе та свої можливості. За допомогою цього заняття розвивається естетичне почуття, особа сприймає світ по-іншому, не так як вона до цього звикла.

Заняття, які пов'язані зі створенням нового власними руками дозволяють особі відчувати себе особистістю, що здатна щось змінити. Необхідні матеріали (пластилін, картон, глина, спеціальні інструменти, віск тощо).

Гончарство – це процес виготовлення предметів, посуду з глини та інших матеріалів, що обпалюють на високій температурі, задля надання їм твердої та міцної форми. Гончарні вироби або керамічні завжди були важливою частиною культури протягом багатьох тисячоліть. Відігравали значну роль у побуті та життєдіяльності. Цей вид мистецтва несе в собі багато таємниць та історію. Глина має різноманітний спектр барв — біла, кремова, зелена, коричнева, червона, темно-сіра тощо.

Мета проведення – формування ключових компетентностей у рекреантів засобами гончарного мистецтва. Психологічний вплив – гончарство як яскравий засіб етнічної педагогіки, що дозволяє зануритись в історію, відчувати енергію та простір предків, залишитися наодинці з собою, адже кінцевий результат – це витвір стану душі та відображення внутрішнього світу особи.

Естетичний вплив – під час взаємодії з глиною, особа висловлює свої переживання і навчається управляти психоемоційним станом. Працюючи з глиною, надаючи їй форму, можна отримати додаткові бонуси: розвивається моторика та кінестетичне відчуття; розвивається уява; набувається новий досвід і отримується маса задоволення.

Необхідні матеріали – глина, вода, фарби, гончарний круг, пензлі. Запропоновані майстер-класи розраховані для людей від 16 років – живопис, батік, розпис хною тощо.

А для діточок віком від 5 років зацікавити може пісочна анімація або малювання світлом, адже це сприяє розвитку дітей та допоможе бачити світ інакше – через призму мистецтва.

2. Майстер-класи hand-made, якщо образотворче мистецтво вимагає від особи навичок і далеко не всі зможуть осягнути певний рівень, то майстер-класи hand-made є більше доступними і ідеально пасують кінестетикам.

Позитивні наслідки таких майстер-класів: підтримка емоційного стану (плетіння з бісеру, варіння мила, виготовлення прикрас – це переключає увагу особи з робочих та побутових проблем на творчі об'єкти. Зосередження на творчих об'єктах допоможе відволікатися від негативних думок, що викликають стрес або занепокоєння. Ритм творчої діяльності заспокоює сам собою і дозволяє вийти з внутрішніх конфліктів. Саме ці майстер-класи можуть бути доречними на відпочинку у санаторно-курортному комплексі, вони допомагають провести час з користю, відкрити нові здібності особи, до того ж залишиться і сувенір.

Розвиток креативного мислення. Як правило, більшість рекреантів будуть робити за взірцями, проте частина рекреантів буде відходити від взірця, експериментувати кольорами, матеріалами або формою. Таким чином, розум шукає нові шляхи не тільки у рукоділлі. Розвиток моторики рук буде сприяти розвитку мозку і буде частиною загальної терапії після травматичних ситуацій, інсультів, а також є необхідним для дітей та людей, які переїхали з окупованих та деокупованих зон. Рукоділля дає можливість тренувати окомір, сприяти розвитку пропорцій та розвиває художній смак.

Мета проведення – навчити рекреантів різноманітним виробам своїми руками, допомагати розвинути витривалість та креативність. Психологічний вплив – виготовлення прикрас своїми руками дозволяє особі забути про стресові ситуації у житті. Під час цього процесу особа концентрує свою увагу на клопіткій роботі та не опікується проблемами. Це дає змогу відпустити почуття та переживання, створити прикрасу для себе або для друзів.

Естетичний вплив – праця з маленькими деталями (нитки, бісер, мушлі тощо) розвиває моторику рук, вміння креативно мислити.

Необхідні матеріали – ліска, бісер, булавки, нитки, проволока, мушлі, клей, блискітки, ювелірні гачки тощо. Рукоділля допомагає задовольнити багато потреб – це і потреби в спілкування, і саморозвиток, самовдосконалення через улюблену справу, самореалізація, комфорт, потреба в структуруванні власного часу тощо. Цільова аудиторія – як правило дівчата та жінки.

3. Майстер-класи зі зброєю. Так, як і образотворче мистецтво, володіння зброєю було необхідною частиною освіти хлопців. Сучасне життя часто не дає чоловікам можливості бути мужнім – хлопці ростуть часто без батька, у школі більшість вчителів це жінки. У вільний свій час хлопці та чоловіки часто грають у комп'ютерні ігри, або відвідують тренажерні зали.

Робота зі зброєю дозволяє задовольнити потребу у спілкуванні з однодумцями, навчитись вирішувати конфлікти, йти на компроміси. Ці майстер-класи – це відпочинок, покращення фізичної форми, спілкування з однодумцями, покращення настрою і навчання новому.

Мета проведення – навчити рекреантів поводитись з холодною зброєю; показати що зброя може бути не тільки предметом для вбивства, а й спортивним заняттям. Психологічний вплив – майстер-класи зі зброєю допоможуть випустити з особи негативну енергетику, що особливо важливо військовим, котрі повернулися з війни. У особи під час занять відбувається «перезавантаження» і вона відчуває себе краще.

На майстер-класі зброя буде демонструватися з іншої сторони, як спосіб позбавлення негативу. Необхідні матеріали (лук зі стрілами, металеві ножі, мішені), пропонується для підлітків та чоловіків.

4. Кулінарні майстер-класи. Кулінарія у сучасному суспільстві – це один з найпопулярніших напрямів відпочинку. Простір для творчості тут широкий, з втілення рецептів у життя і завершуючи оформленням вже готової страви. Підібраний і розташований посуд із гарно оформленим та

смачно приготовленим створює загальну позитивну для сприйняття композицію столу.

У санаторно-курортному комплексі може бути запропоновано традиційні кулінарні майстер-класи, де рекреанти можуть не тільки подивитись на процес взаємодії з продуктів, а й самостійно спробувати створити страви за допомогою професіоналів [19]. Також доцільно буде організувати кулінарні майстер-класи, такі як: виготовлення шоколаду та карамелі, створення капкейків та макарон, оформити та створювати презентацій і приготування суші та роллів.

Мета проведення – навчити рекреантів приготувати страви швидко та смачно, показати як можна створювати презентації для звичайних страв та правильно підбирати посуд, познайомити дітей і батьків з кулінарним мистецтвом. Необхідні матеріали (приміщення, посуд, кухонний інвентар, інгредієнти для страв, фартухи, гумові рукавички тощо. Відвідати кулінарні майстер класи у санаторії зможуть всі бажаючі, а на майстер-клас з шоколаду та карамелі батьки можуть прийти з дітьми.

5. Танцювальні майстер-класи. Танець є діалогом, комунікацією. Особа спілкується на трьох рівнях – з собою, з іншою людиною, з навколишнім оточенням. Є навіть така особлива професія як танцетерапевт. Він дозволяє особі навчитися взаємодіяти з собою та з іншими. Створює умови, де особа може почати спілкуватися з оточеннюючим світом. Танцюючий усвідомлює і аналізує рухи танцетерапевта та інших учасників, починає краще розуміти себе. А користь танцю є в тому, що можна з'ясувати приводи появи дискомфорту.

У санаторно-курортному комплексі можна запропонувати майстер-класи з різних видів танцю, починаючи з віденського вальсу, танго та пасодоблю, і закінчуючи швидкими сучасними танцями, організуючи дискотеки.

Мета проведення – познайомити рекреантів з різними видами танців, допомогти обрати свій стиль. Навчати підлітків сучасним рухам, котрі знадобляться їм для дискотек або вечірок.

Необхідні матеріали (танцювальний майданчик, музика для різних видів танцю тощо). У санаторії пропонуються танцювальні майстер-класи для всіх бажаючих.

6. Майстер-класи краси. Кожна жінка до певного віку вже визначилась з власним іміджем. Майстер-класи з макіяжу будуть корисними для дівчаток віком від 14 років, бо саме в цьому віці вони намагаються гарно виглядати, щоб привернути увагу протилежної статі. Лише макіяжу недостатньо для завершеного образу, потрібно зробити ще неймовірну зачіску.

Мета проведення – познайомити дівчат з мистецтвом макіяжу та зачісок, допомогти комбінувати види макіяжу з одягом, навчити підбирати відтінки тіней та помади. Необхідні матеріали (декоративна косметика, щіточки для макіяжу, фіксатори, розчіски, резинки, лак для волосся тощо).

Спеціалістів для описаних вище майстер-класів потрібно шукати у спеціальних навчальних закладах, наприклад скульпторів, художників – у художніх майстернях, коледжах; для кулінарних майстер-класів – у кулінарних школах; для майстер-класів краси – у салонах краси, професійних школах.

За допомогою різноманітних майстер-класів можна збільшити кількість рекреантів в санаторії, вони не будуть шукати додаткові послуги за територією санаторно-курортного комплексу. Така система удосконалень розважальної програми є досить вдалою, адже рекреантам буде цікаво спробувати себе у різних напрямках та створити щось незвичайне своїми руками. На кожен день відпочинку планується новий майстер-клас. Він займе не більше двох годин та залишить тільки гарні спогади.

Проводити майстер-класи будуть спеціалісти, які займаються певним видом діяльності достатньо часу, знають багато технік та мають право навчати інших.

3.3 Обґрунтування економічної доцільності реалізації нової послуги «Студія кераміки»

На території ТОВ «Санаторій «Курорт «Орлівщина»» пропонується організація майстер-класів з кераміки для відпочиваючих за трьома основними напрямками, найбільш затребуваними споживачами з точки зору маркетингових досліджень: майстер-клас «Посуд», «Сезонний» та «Фігура». Дані напрямки надалі можуть поділитися на додаткові види майстер-класів.

Таблиця 3.4 – План продажу нових послуг на території санаторію «Студія кераміки»

Найменування показника	Од. виміру	Періоди за роками			
		2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.
Майстер-клас «Посуд»	од.	432	504	576	648
Майстер-клас «Сезонний»	од.	432	504	576	648
Майстер-клас «Фігура»	од.	216	252	288	324
Всього за рік		1080	1260	1440	1620

Джерело: розраховано автором

Ціни майстер-класів по видам кераміки будуть сформовані на основі середньоринкових цін.

Передбачається, що в перший рік заповнюваність студії кераміки буде в межах 60%, наступного року відбудеться збільшення обсягів продажів до 70%, у третій рік заповнюваність буде на рівні 80%, четвертий 90%. Можна скласти наступний план продажів, виходячи з максимальної заповнюваності студії на день 10 осіб.

Таблиця 3.5 – Штатний розклад «Студії кераміки»

Посада	Тариф за місяць	Кількість штатних одиниць	Витрати на оплату праці за місяць, грн.	Витрати на оплату руди на рік, грн.
Майстер	13000	1	13000	156000
Прибиральниця	7000	1	7000	84000
Всього	20000	2	20000	240000
Відрахування із заробітної плати (22%)	4400	–	4400	52800

Джерело: розраховано автором

З фонду оплати праці щомісячно сплачуються страхові внески до бюджетних фондів, таких як Фонд соціального страхування, Пенсійний фонд та фонд обов'язкового медичного страхування за загальною ставкою 22%.

Початок провадження діяльності студії кераміки пов'язаний з придбанням основних засобів. У цьому випадку – це горизонтальна піч для випалу кераміки фірми Nabertherm. Горизонтальні печі є найзручнішими при частому випаленні великої кількості виробів.

Дана піч відрізняється економічним енергоспоживанням та великим обсягом простору для випалу глиняних виробів, що є необхідною умовою для нормального функціонування студії кераміки.

У таблиці 3.6 подано потребу в основних засобах.

Таблиця 3.6 – Потреба основних засобів

Найменування	Ціна, грн	Кількість, од.	Сума, грн.
Пекти для випалу кераміки	300000	1	300000
Усього	300000	1	300000

Джерело: розраховано автором

На основні засоби вартістю понад 20 тис.грн. нараховується амортизація. Піч відноситься до 4-ї групи основних засобів, мінімальний термін експлуатації та нарахування амортизації складає 5 років. Спосіб нарахування – лінійний. Лінійний метод амортизації передбачає списання вартості основного засобу однаковими пропорційними частинами протягом усього його використання.

Амортизаційні відрахування становитимуть: $300000/5=50000$ грн. щороку.

Опис технології виробництва послуг. Будь-який майстер-клас здійснюється у п'ять етапів:

1. Ліплення виробу з глини;
2. Сушіння виробу;
3. Випалювання виробу;
4. Покриття виробу глазур'ю;
5. Випалювання виробу.



Рисунок 3.1 – Етапи майстер-класу з кераміки

Джерело: [51]

Таблиця 3.7 – Основні витрати на матеріали

Найменування послуги	Сировина та матеріали	Ціна, грн	Норма витрат матеріалу	Вартість на одиницю виробу	Річний обсяг виробів	Вартість матеріалів на річний обсяг изделий
Майстер-клас «Посуд»	Маса для ліплення	30	1	30	432	12960
	Глазур	1000	0,05	50	432	21600
	Крафт папір	10	2	20	432	8640
	мотузка	3	2	6	432	2592
Майстер-клас «Сезонний»	Маса для ліплення	30	0,5	15	432	6480
	Глазур	1000	0,03	30	432	12960
	Крафт папір	10	2	20	432	8640
	мотузка	3	2	6	432	2592
Майстер-клас «Фігура»	Маса для ліплення	30	0,7	21	216	4536
	Глазур	1000	0,03	30	216	6480
	Крафт папір	10	2	20	216	4320
	мотузка	3	2	6	216	1296
Разом		–	–	–	–	93096

Джерело: розраховано автором

Визначимо річні витрати на утримання студії з кераміки для відпочиваючих.

Таблиця 3.8 – Річна собівартість утримання студії з кераміки

№ з/п	Найменування показника	Сума витрат, грн.	Питома вага, %	У середньому на одиницю виробу, грн.
1	Матеріали	93096,00	19,98	86,20
2	Заробітня плата	240000,00	51,51	222,22

3	Нарахування на заробітну плату	51800,00	11,12	47,96
4	Амортизаційні відрахування	50000,00	10,73	46,30
5	Інші витрати (10% від перерахованих вище елементів)	31000,00	6,65	28,70
	Усього	465896,00	100,0	431,39

Джерело: розраховано автором

Середньоринкова ціна на виріб складає 500 грн. На основі отриманої середньоринкової ціни визначимо вартість майстер-класів за трьома основними напрямками (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Вартість майстер-класів за трьома основними напрямками

Найменування показника	Період			
	1	2	3	4
Дохід від майстер-класів з кераміки	540000	630000	720000	810000

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.10 – Розрахунок грошових потоків від нової послуги

Найменування показника	Період			
	1	2	3	4
Доходи, грн	540000	630000	720000	810000
Витрати, грн	465901	543551	621202	698852
Валовий прибуток, грн	74099	86449	98798	111148
Податок на прибуток (18%), грн.	13338	15561	17784	20007
Чистий прибуток, грн	60761	70888	81015	91142

Джерело: розраховано автором

Чистий прибуток від реалізації додаткових послуг «Студія кераміки» в санаторно-курортному комплексі, сама собою економічно доцільна і ефективна, так як чистий прибуток від надання послуги рекреантам на 4 роки складе 303,8 тис. грн., отже, повністю відшкодовуються витрати на придбання основних засобів «Піч для випалу виробів».

Однак, даний вид додаткових послуг необхідно розглядати комплексно, не тільки як окремий об'єкт господарської діяльності в санаторно-курортному комплексі.

Даний вид послуг може вплинути як на додаткову кількість відпочиваючих, так і на кількість днів перебування туристів.

Так, якщо середній чек відпочиваючого становить 2000 грн. на день, можемо припустити можливий приріст виручки коштів розміщення рекреантів через надання додаткових послуг на комерційній основі.

Таблиця 3.11 – Умовне зростання виручки від розміщення відпочиваючих внаслідок надання додаткових послуг на комерційній основі

Показник	До реалізації додаткових розважальних послуг	Після реалізації додаткових розважальних послуг	Абсолютна зміна, од	Відносна зміна, %
Середня кількість відпочиваючих осіб	70	77	7	110
Кількість днів перебування, днів	5	7	2	140
Середній денний чек відпочиваючого, грн	2000	2000	0	100
Умовний дохід від розміщення відпочиваючих, грн	700000	1078000	378000	154

Джерело: розраховано автором

Розглянемо як зміниться прибуток санаторію після впровадження проекту з надання додаткової розважальної послуги (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 – Показники підвищення рівня прибутковості санаторію

Показники	2022 р.	Проект 2024 р.	Відхилення	
			Абсолютне, тис.грн.	Відносне, %
Дохід (виручка), тис. грн	21687,0	22765,0	1078,0	105,0
Собівартість, тис. грн	19635,0	20488,5	853,5	104,3
Валовий прибуток, тис. грн	2052,0	2276,5	224,5	110,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1682,6	1866,7	184,1	110,9
Рентабельність за чистим прибутком, %	8,6	9,1	0,5	

Джерело: розраховано автором

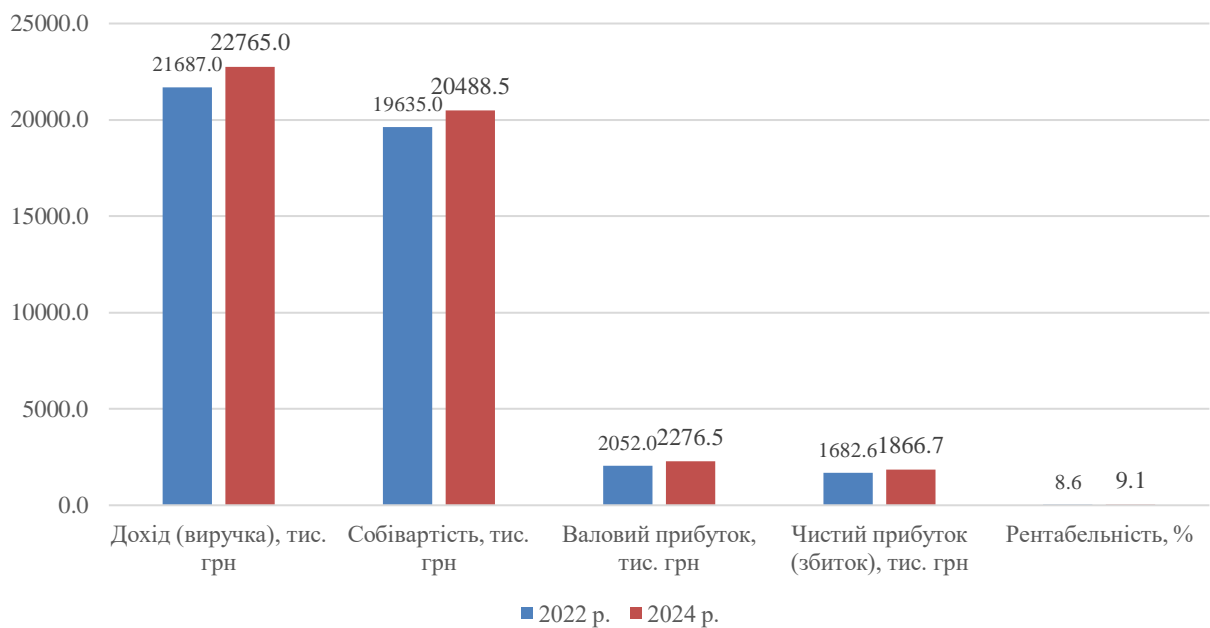


Рисунок 3.2 – Основні економічні показники діяльності санаторію до та після впровадження додаткової послуги

Джерело: сформовано автором

За допомогою різноманітних майстер-класів можна збільшити кількість відпочиваючих у санаторно-курортних комплексах. Не всі приїжджають на пасивний відпочинок, більшість навпаки намагаються пізнати щось нове; навчитись тому, на що раніше не вистачало часу; відкрити нові таланти або здібності. Така система удосконалень анімаційної програми є досить вдалою, адже туристам буде цікаво спробувати себе у різних напрямках та створити щось незвичайне своїми руками.

Майстер-класи розраховані для людей будь-якого віку, адже вони будуть цікаві та корисні як для дітей, підлітків, так і для дорослих. В деяких майстер-класах діти можуть брати участь з батьками. На кожен день відпочинку планується новий майстер-клас. Він займе не більше двох годин та залишить тільки гарні спогади та знання. Проводити майстер-класи будуть спеціалісти та майстри свого діла, які займаються певним видом діяльності достатньо часу, знають багато технік та мають право навчати інших.

Додаткова послуга на території санаторно-курортного комплексу потенційно може залучити більше рекреантів, оскільки ця послуга цікава і дітям і дорослим, і сам процес виготовлення виробів з кераміки триває 2 дні, тобто клієнт може продовжити кількість днів перебування. Отже, умовне зростання виручки від розміщення відпочиваючих внаслідок надання додаткових анімаційних послуг на комерційній основі може збільшитися на 5%, а рівень рентабельності підняти на 0,5%.

Висновки до розділу 3

На основі проведених досліджень у третьому розділі кваліфікаційної роботи можна зробити такі висновки:

1. Традиційними розважальними програмами для рекреантів в санаторно-курортних комплексах (у вільний час від лікувально-оздоровчих процедур) є: ігри в басейні (річці) для дорослих; загальні розважальні програми для дорослих; ігри для підлітків (12-18 років); ігри для міні – клубу (4-12 років).

2. Здійснений SWOT-аналіз традиційних розважальних програм українських санаторно-курортних комплексів показав, що основні слабкі місця програм наступні: деякі ігри є небезпечними для здоров'я рекреантів; можлива недбалість під час набору аніматорів; деякі аніматори не знаходять мову з дітьми, вони можуть опинитись у небезпеці або ж не розумітимуть правил; у міні-клубі кожен тиждень програма ігор повторюється; більшість ігор мають спортивний характер.

Основні сильні місця: можливість різноманітнити програму для рекреантів будь-якого віку; активний та привітливий персонал санаторію;

- нові знайомства під час ігор; різний рівень складності ігор; ігри допомагають розвинути спритність, силу, стати більш наполегливими, розвинути логіку та витримку; оздоровлення (зарядка, водна аеробіка у річці Самара); розважальна команда демонструє правильність виконання ігор та пояснює правила декілька разів.

Отже, можливим і бажаним є внесення певних змін у традиційний перелік розважальних програм українським санаторно-курортним комплексам.

3. Запропонована система розважальних програм в санаторно-курортному комплексі ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» після закінчення лікувально-оздоровчих процедур може складатися з наступних: майстер-класи з образотворчого мистецтва; майстер-класи hand-made, майстер-класи зі зброєю, кулінарні майстер-класи, танцювальні майстер-класи, майстер-класи краси.

4. На території ТОВ «Санаторій «Курорт «Орлівщина» пропонується організація майстер-класів з кераміки для відпочиваючих за трьома основними напрямками, найбільш затребуваними споживачами з точки зору маркетингових досліджень: майстер-клас «Посуд», «Сезонний» та «Фігура». Дані напрямки надалі можуть поділятися на додаткові види майстер-класів.

5. За допомогою майстер-класів можна збільшити кількість туристів у санаторно-курортних комплексах. Не всі приїжджають на пасивний

відпочинок, більшість навпаки намагаються пізнати щось нове; навчитись тому, на що раніше не вистачало часу; відкрити нові таланти або здібності.

Така система удосконалень розважальної програми є досить вдалою, адже туристам буде цікаво спробувати себе у різних напрямках та створити щось незвичайне своїми руками. На кожен день відпочинку планується новий майстер-клас. Він займе не більше двох годин та залишить тільки гарні спогади та знання. Проводити майстер-класи будуть спеціалісти та майстри свого діла, які займаються певним видом діяльності достатньо часу, знають багато технік та мають право навчати інших.

6. Додаткова послуга на території санаторно-курортного комплексу потенційно може залучити більше рекреантів, оскільки ця послуга цікава і дітям і дорослим, і сам процес виготовлення виробів з кераміки триває 2 дні, тобто клієнт може продовжити кількість днів перебування.

Отже, умовне зростання виручки від розміщення відпочиваючих внаслідок надання додаткових розважальних послуг на комерційній основі може збільшитися на 5%.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи магістра сформовано наступні висновки:

1. Диверсифікація послуг у санаторно-курортному комплексі – це стратегія розширення асортименту послуг та активностей для привернення різних категорій клієнтів та задоволення їхніх потреб і бажань. Основні способи диверсифікації послуг у санаторно-курортному комплексі: медичні процедури та оздоровлення – розширення медичних послуг і процедур, таких як фізіотерапія, масажі, лікувальні ванни, оздоровчі курси, лікування водними процедурами, йога та інші методи оздоровлення; активний відпочинок і спорт – спрямовані на активний відпочинок послуги, такі як тренажерний зал, фітнес-центр, спортивні майданчики для тенісу, гольфу, велоспорту, альпінізму, водних видів спорту тощо; естетична косметологія та SPA-послуги – включення в програму комплексу косметологічних процедур, SPA-терапій, косметичних послуг, наприклад, масажів, обертання, солярій, маски для обличчя і тіла тощо; культурні та розважальні заходи – організація культурних заходів, вечорів з музикою, виставок, майстер-класів, екскурсій, тематичних вечорів, концертів, вечорів танців тощо; гастрономічні враження – створення ресторанів, кафе з різноманітною кухнею, включаючи місцеві страви та страви світової кухні, організація дегустацій, кулінарних майстер-класів тощо; сімейний відпочинок – програми та послуги для сімейного відпочинку, дитячі майданчики, анімаційні програми для дітей, розвивальні заняття тощо.

2. Диверсифікація послуг сприяє приверненню різних груп клієнтів, робить курорт привабливішим і конкурентоспроможним на ринку, а також сприяє задоволенню різноманітних потреб і вподобань відпочиваючих.

3. 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.

4. За останній рік попит на санаторно-курортні послуги значно зростає під час розробки індивідуальних програм реабілітації і оздоровлення внутрішньо переміщених осіб та військовослужбовців, особливо військовослужбовців, які побували в зоні бойових дій, як одне з найбільш актуальних завдань що стоїть перед суспільством в сьогоднішній день і буде стояти в майбутньому.

5. Аналізований у кваліфікаційній роботі санаторій «Курорт Орлівщина» визнаний кращим серед санаторно-курортних установ України і отримав статус «Підприємство року 2010», а мінеральна вода «Новомосковська» внесена в кадастр мінеральних вод України в 1998 році.

6. ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» достатньо конкурентоспроможний і застосовує стратегію лідерства – це конкурент з великою часткою ринку, який обирає поведінку, не погоджуючи свої рішення з рішеннями, прийнятими конкурентами.

7. Результати SNW аналізу свідчать, що ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» не має стабільних сильних стратегічних позицій. Слабкими сторонами організації є: організаційна структура, рівень менеджменту. Нейтральними сторонами діяльності організації є: стратегія санаторію, конкурентоспроможність послуг, фінансовий стан, інформаційна технологія, інновації, рівень маркетингу. В результаті аналізу стратегічних можливостей організації виявлено, що ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» використовує базову стратегію «Стратегія проникнення на ринок». Така стратегія є неефективною для ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина».

8. ТОВ Санаторій «Курорт Орлівщина» рекомендується підвищення своєї конкурентоспроможності через розширення спектра інноваційних, оздоровчо-лікувальних та додаткових послуг шляхом організації майстер-класів з кераміки для відпочиваючих за трьома основними напрямками,

найбільш затребуваними споживачами з точки зору маркетингових досліджень: майстер-клас «Посуд», «Сезонний» та «Фігура». Дані напрямки надалі можуть поділятися на додаткові види майстер-класів.

9. Додаткова послуга на території ТОВ «Санаторій «Курорт Орлівщина» потенційно може залучити більше клієнтів, оскільки ця послуга цікава і дітям і дорослим, відпочиваючі можуть продовжити кількість днів перебування в санаторії, не шукати додаткові активності за межами санаторію. Умовне зростання виручки від розміщення відпочиваючих внаслідок надання додаткових послуг на комерційній основі може збільшитися на 5% та рівень рентабельності на 0,5%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про курорти». – № 3370 – IV від 19.01.2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text>.
2. Андрієвський І.О. Сутність та види диверсифікації промислових підприємств. *Економічні науки*. 2018. №4. С. 203–206.
3. 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.
4. Ведмідь Н. М. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання. *Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного ун-ту. Сер.: Економічні науки*. Вип. 36(1.2). Черкаси., 2017. С.43-51.
5. Влащенко Н. М. Соціально-економічний механізм розвитку санаторно-курортного комплексу регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Харків. нац. акад. міського господарства. Харків, 2009. 21 с.
6. Галаченко О. О. Регіональна політика розвитку сфери санаторно-курортних послуг : дис. ... канд. мед. наук : 08.00.05. Львів, 2019. 479 с.
7. Гальків Л. І., Кулиняк І. Я., Гербут М. В. Санаторно-курортна діяльність: ринок послуг санаторіїв у регіонах України. *Вісник Львівського політехнічного національного університету*. 2020. №3. С. 18-26. URL: <http://surl.li/hjурс>.
8. Гальків Л. І. Статистичне оцінювання розвитку туристичного бізнесу в областях Західної України. Стратегічні напрями розвитку рекреації у туристичній діяльності та її вплив на соціально-економічний стан західного регіону України: монографія. Львів : Растр–7, 2017. С. 59–94.
9. Гладкий О. В. Розвиток індустрії туризму та гостинності в санаторно-оздоровчих закладах України (на прикладі санаторію «Авангард»). *Індустрія туризму та гостинності: досвід, проблеми, перспективи. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. Суми: ФОП Цьома С. П., 2020. С. 15–19.

10. Гончаров Ю.В. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30.
11. Горіна Г. О. Характеристика інфраструктурної складової дослідження середовища формування стратегії розвитку ринку туристичних послуг. *Вісник ДонНУЕТ*, 2016. №2 (63). С. 121–127.
12. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 18. С.346–352. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf.
13. Гуменюк В.В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 372 с.
14. Гуменюк В.В. Кредитування підприємств курортно-рекреаційної сфери. *Фінансовий простір*. 2015. № 3. С. 248–253. URL: <http://fp.cibs.ck.ua>.
15. Гуменюк В.В. Інвестиційне проектування розвитку курортної справи. *Ринок цінних паперів України*. 2012. № 7. С. 33–38.
16. Заболотько В.М. Діяльність санаторіїв, обласного та міського підпорядкування, що перебувають у сфері управління Міністерства охорони здоров'я України у 2020 році. ДЗ «Центр медичної статистики МОЗ України». К., 2020. 12 с.
17. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107–113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23.
18. Діденко К.Д. Медичний туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 16 Ч. 4. С. 101–105.
19. Інвестиційні проекти на супроводі ДІА: відновлювально-оздоровчий кластер. URL: <http://surl.li/hjурj>.
20. Коваленко Н.М. Прогнозування розвитку санаторно-курортної діяльності в Україні. *Схід*. 2019. № 8. С. 25–29.

21. Корінько М.Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6. С. 135–142.
22. Кравець О. М. Курортологія : підручник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 167 с.
23. Левковська Л.В. Диверсифікованість діяльності господарських систем у конкурентному середовищі. Держава та регіони. Серія : Економіка і підприємництво. 2020. № 2. С. 118–123.
24. Мендела І. Я. Особливості стратегічного розвитку підприємств санаторно-курортної справи. *Карпатський край*. 2012. №. 2. С. 86-89.
25. Мороз С. Р. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник розвитку соціального туризму. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2020. Вип. 27. С. 67–73.
26. Мороз С. Р. Диверсифікація як пріоритетний напрям розвитку регіонального санаторно-курортного комплексу. Молода спортивна наука України. 2022. URL: <http://surl.li/pjxkr>.
27. Можевенко Т.Ю. Процеси диверсифікації продукції та послуг підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 6 (117). С. 63–66.
28. Нещадим Л. М. Перспективні напрями диверсифікації туристичної діяльності в Україні. *Економічні науки*. 2016. № 8. С. 27–30.
29. Олійник А.І. Формування стійкого попиту на послуги підприємств туризму і санаторно-курортної сфери Новомосковського району в період міжсезоння. Розвиток туристичного бізнесу, економіки та підприємництва: виклики сьогодення: матеріали І всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 26–27 вер. 2023 р., м. Дніпро / відп. ред. Л.С. Безугла / М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». Д.: НТУ «ДП», 2023. С. 43-45.

30. Основи законодавства України про охорону здоров'я Закон України (зі змін., внес. згідно із Законами № 5036–VI (5036–17) від 4 лип. 2012 р.) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

31. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / за заг. ред. проф. В. Г. Герасименка. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.

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

33. Пітюлич М.І., Мороз С.Р. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник розвитку соціального туризму. 2020. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4661821>

34. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15.

35. Регіональний туристичний продукт: проектний підхід до забезпечення конкурентоспроможності / За заг. ред. М.М. Іжі, К.Д. Бабова, Т.М. Безверхнюк. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. 626 с.

36. Романова А.А. Аналіз становлення і розвитку туризму в Україні у контексті світового економічного простору. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1 (9). С. 62–68.

37. Семенов В. Ф. Фактори конкурентоспроможності курортно-рекреаційних підприємств на ринку послуг. *Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки : зб. наук. праць*. 2015. Вип. 1 (28). С. 102-105.

38. Стратегія економічного розвитку громади через туризм. URL: <http://surl.li/pjxky>.

39. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.

40. Стратегія розвитку Дніпропетровської області до 2027 року. URL: <http://surl.li/aplpw>.
41. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 420 с.
42. 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.
43. Туристські дестинації (теорія управління, бренд) : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 347 с.
44. Briassoulis, H. (2012). Sustainable Tourism and the Question of the Commons. *Annals of Tourism Research*, 29 (4), 1065-1085.
45. Corbett T. (2001) *The Making of American Resorts*. Saratoga Springs, Ballston Spa, Lake George. Piscataway, Rutgers University Press.
46. Grandvoinnet Phillipe (2018) *Sanatoriums in Europe: Build Heritage and Transformation Strategies*. URL: <https://doi.org/10.52200/62.A.IYJYY4X1>.
47. Kulusjärvi Outi (2016) *Resort-oriented tourism development and local tourism networks - A case study from Northern Finland*. URL: <http://surl.li/ounrr>.
48. Prideaux Bruce (2020) *The Resort Development Spectrum (a New Approach to Modelling Resort Development)*. *Tourism and management*. URL: <http://surl.li/pjxkf>.
49. *Resort development and touristic capital of place (2020)*. URL: <http://surl.li/pjxjx>.
50. *The Risks, Trends, Opportunities in Resort Development*. URL: <https://rlaglobal.com/en/news/the-risks-trends-opportunities-in-resort-development>
51. Гончарний майстер-клас. Прогулянки Дніпром. <https://progulkipodnepru.dp.ua/ua/tour/pottery-class/>
52. Герасименко Т.В., Олійник А.І., Дідусь А.Ю. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <http://surl.li/ponxw>.

Бухгалтерська звітність за 2020-2022 рр.
Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан).

Активи

Назва показника	Код	2020	2021	2022
Нематеріальні активи	1000	80	84	75
первісна вартість	1001	86	86	86
накопичена амортизація	1002	6	2	11
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1253	1693	6519
Основні засоби	1010	25102	26150	30046
первісна вартість	1011	39756	41164	45877
знос	1012	14654	15014	15831
I. Всього необоротних активів	1095	26435	27927	36640
Запаси	1100	954	1123	478
Виробничі запаси	1101	876	1106	0
Незавершене виробництво	1102	0	17	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	645	1186	103
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	432	175	332
із внутрішніх розрахунків	1145	49	49	49
Гроші та їх еквіваленти	1165	2353	4088	450
II. Всього оборотних активів	1195	4433	6621	1412
БАЛАНС	1300	30868	34548	38052

Продовження Додатку А

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан)

Пасиви

Назва показника	Код	2020	2022	2022
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	6886	6886	6886
Додатковий капітал	1410	17056	17056	17056
Резервний капітал	1415	321	374	422
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1964	1629	1483
I. Всього власного капіталу	1495	26227	25945	25847
II. Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	-	-	-
- товари, роботи, послуги	1615	65	58	446
- розрахунками з бюджетом	1620	376	708	218
- розрахунками з оплати праці	1630	475	346	25
- за одержаними авансами	1635	253	188	3034
- за розрахунками з учасниками	1640	197	-	264
- із внутрішніх розрахунків	1645	1254	4635	6635
Доходи майбутніх періодів	1665	1645	2622	1583
Інші поточні зобов'язання	1690	376	46	-
III. Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	4641	8603	12205
БАЛАНС	1900	30868	34548	38052

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30542	33292	21687
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	27945	30396	19635
Валовий: прибуток	2090	2597	2896	2052
Інші операційні доходи	2120	115	51	228
Адміністративні витрати	2130	785	897	780
Витрати на збут	2150	645	738	427
Інші операційні витрати	2180	287	319	165
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	995	993	908
Інші фінансові доходи	2220	198	207	160
Інші витрати	2270	65	-	73
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1128	1200	995
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	225,6	238	179
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	902,4	962	816
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		-	-

Операційні витрати

Назва показника	Код	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	2500	16875	18565	11548
Витрати на оплату праці	2505	9164	9845	6753
Відрахування на соціальні заходи	2510	2016,08	2166	1486
Амортизація	2515	1543	1455	1128
Інші операційні витрати	2520	275	319	165
Разом	2550	29873	32350	21080