МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ САДІВНИЦТВА
(УНУС)

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»
«____» _____20___ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ **Наталія ВЕРНЮК**

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

МАГІСТРА

«ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗФ ТОВ «ГОТІС» «САНАТОРІЙ «ГІРСЬКА ТИСА» С. КВАСИ РАХІВСЬКОГО РАЙОНУ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ»

Виконав: студент 2 курсу, 21м-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
(освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування»)
МЕЛЬНИЧУК Любомир Олегович
Керівник: к.е.н., доцент **Наталія ВЕРНЮК**

Умань – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ 10
1.1. Сутність понятійного апарату стратегічного управління 10
1.2. Основні етапи формування стратегії розвитку підприємства 18
1.3. Особливості формування стратегії розвитку санаторно-курортних закладів 23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЗФ ТОВ «ГОТІС» «САНАТОРІЙ «ГІРСЬКА ТИСА» 28
2.1. Загальна характеристика санаторію 28
2.2. Аналіз основних показників операційної діяльності закладу 33
2.3.Аналіз конкурентної позиції санаторію на регіональному рівні 43
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗФ ТОВ «ГОТІС» «САНАТОРІЙ «ГІРСЬКА ТИСА» 50
3.1. Вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства 50
3.2. Впровадження інноваційних інструментів оцінювання якості сервісу 61
3.3. Застосування інструментів фінансового менеджменту для формування стратегії розвитку закладу 70
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 82
ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реалії повномасштабного вторгнення росії на територію України зумовлюють необхідність підприємств не тільки до адаптації турбулентного українського бізнес-середовища, але й змушують активізувати процеси розробки стратегії розвитку у довгостроковій перспективі. Невизначеність зовнішнього середовища надає підприємствам поштовху на побудову стратегії розвитку, з обґрунтування конкретних сценаріїв їх діяльності у майбутньому.

Підґрунтям стратегії розвитку підприємства є раціональне використання корпоративних ресурсів, удосконалення виробництва з асортименту продукції або надання послуг задля задоволення потреб споживачів. Водночас, стратегія розвитку має містити чіткі дії підприємства, напрями їх реалізації і обов'язково враховувати виникнення можливих загроз. За таких умов постає проблема розробки стратегії розвитку підприємства з визначенням цілей і завдань спрямованих на стійке економічне піднесення суб'єкта господарювання в умовах війни.

Дослідження економічної категорії «стратегія розвитку» та проблеми її формування в умовах підприємства відображаються у працях вітчизняних науковців, а саме: Р. Гармаш, Ю. В. Гончаров, Ю. Ю. Лапчик, О. І. Кузьмак, А. В. Золотаревський та зарубіжних вчених: І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, Д. Рейні, Д. Каспарі і П. Каспарі та інші. Дослідники присвячували роботи на вирішення проблем щодо уточнення економічної категорії «стратегія розвитку», етапів її розробки на підприємстві, а також визначали фактори впливу у процесі реалізації стратегії розвитку підприємства. Проте, в умовах невизначеності динамічного зовнішнього середовища, яке є визначальним в умовах війни, виникає проблема уточнення дій підприємства на майбутнє.

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

Пандемія COVID-19 та війна вплинули на всі без винятку галузі

національної економіки. Під час вимушеної зупинки бізнесу колосальних збитків зазнала і курортно-рекреаційна індустрія, сфера туризму, ресторанного і готельного бізнесу. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології і методів формування менеджментом підприємства його стратегії.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, також, як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожне підприємство санаторно-курортного комплексу унікальне, тому і процес вироблення стратегії для кожного з них унікальний, тому що він залежить від позиції на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик вироблених ним послуг, що надаються, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох факторів. Тому актуальним є впровадження сучасних ефективних стратегій, які ґрунтуються на інноваційних засадах управління санаторно-курортною справою. Усе це характеризує особливу актуальність і практичну значимість обраної теми дипломної роботи.

Стратегія дає можливість підприємству вирішувати в комплексі низку проблем, пов´язаних з: цілеспрямованою переорієнтацією на продукування нових послуг; впровадженням та використанням найефективніших медичних технологій; формуванням стратегічного потенціалу, необхідного для досягнення стратегічних цілей; перебудовою виробничої та організаційно-економічної структури; розвитком спеціалізації і кооперації; диверсифікацією діяльності; розвитком маркетингу; удосконаленням організаційної структури управління тощо, тобто з чинниками, які визначатимуть діяльність та сприятимуть позитивному розвитку підприємства в досить тривалому періоді.

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

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

- систематизація та узагальнення теоретико-методологічних аспектів стратегічного управління медичних організацій;

- аналіз тенденцій та формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств санаторно-курортної галузі;

- аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;

- аналіз конкурентної позиції підприємства на регіональному рівні;

- розробка теоретичних, організаційних та практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса».

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

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

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: історичний, діалектичний – при вивченні теоретичних основ функціонування санаторно-курортних закладів; системно-структурний аналіз економічних процесів та явищ, методи кількісних та якісних порівнянь – при проведенні аналізу фінансово-господарської діяльності санаторію, метод системного аналізу, методи індукції та дедукції, метод експертних оцінок – при обґрунтуванні рекомендацій щодо удосконалення системи управління санаторно-курортним закладом.

Методологічною та теоретичною основою дипломної роботи стали дослідження сучасної економічної теорії, менеджменту, маркетингу, поведінки споживачів, розробки вітчизняних та українських вчених.

Практичне значення результатів роботи полягає в тому, що наукові результати, які були отримані в роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління санаторно-курортним комплексом та розробки стратегічних рекомендацій його розвитку.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ

1.1 Сутність понятійного апарату стратегічного управління

Кожне підприємство є унікальним за своєю природою, тому і процес розробки стратегії його розвитку залежить від: специфіки галузі до якої воно належить; динаміки досягнутих показників його діяльності; наявного потенціалу; зайнятої позиції на ринку продукції; поведінки конкурентів; уподобань споживачів та ін. Більшість вітчизняних підприємств до війни здійснювали діяльність у реактивному режимі, ігноруючи критичні зовнішні фактори та покладаючись виключно на внутрішні історичні показники для прогнозування майбутніх результатів [3; 4; 6].

З початком повномасштабного вторгнення росії до України, вітчизняні підприємства зуміли у короткий термін переформатувати управління всіма процесами до умов невизначеності та критичності. Крім того, процес конкурентної боротьби звести до пошуку таких способів розвитку і функціонування на ринку, які могли б у довгостроковій перспективі забезпечити переваги підприємства над конкурентами.

Основоположник стратегічного управління І. Ансофф розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративних і функціональних рівнів. Він інтерпретує стратегію як набір правил для прийняття рішень, за допомогою яких підприємство здійснює діяльність у межах його інтересів. Стратегія розглядається як процес, який здійснюється за чіткою послідовністю дій з використанням аналітичних методів [1; 2].

М. Портер вважає, що стратегія підприємства є спосіб реагування на зовнішні можливості і загрози, а також сильні та слабкі сторони. Основна мета стратегії полягає у досягненні переваг компанії над конкурентами в

довгостроковій перспективі. Аналізуючи різноманітність підходів поняття «стратегія», слід відмітити, що М. Портер у своєму визначенні акцентує увагу саме на позиції підприємств. На його думку, «стратегія, спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу підприємству протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в окремій галузі» [12]. Вітчизняні дослідники, Золотаревський А. В. та Кузьмак О. І. доводять, що стратегія розвитку є програмою дій із досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання» [8; 10]. Узагальнюючи наукові підходи до розуміння економічного змісту категорії «стратегія розвитку» необхідно відмітити, що для підприємства це є чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечать сформовані обсяги ресурсного потенціалу за врахування конкурентних позицій суб'єкта господарювання на ринку продукції чи послуг.

Стратегія розвитку охоплює різні сторони діяльності підприємства, працівників за всіма категоріями та спрямована на їх прогресивний розвиток і досягнення високих результатів. Процес формування стратегії розвитку починається з моменту усвідомлення, що підприємство має діяти оперативніше та якісніше у порівнянні з конкурентами. Водночас, реалізація стратегії розвитку підприємства спрямовується на досягнення довгострокових цілей та потребує значних інвестиційних ресурсів.

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

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

На вході зображені стрілками п'ять видів ресурсів, необхідних для функціонування будь-якого підприємства. Це: Р – люди – трудові ресурси; М – матеріали – матеріальні ресурси; Ф – капітал – фінансові ресурси; Т – технологія – технологічні ресурси; І – інформація – інформаційний ресурс.

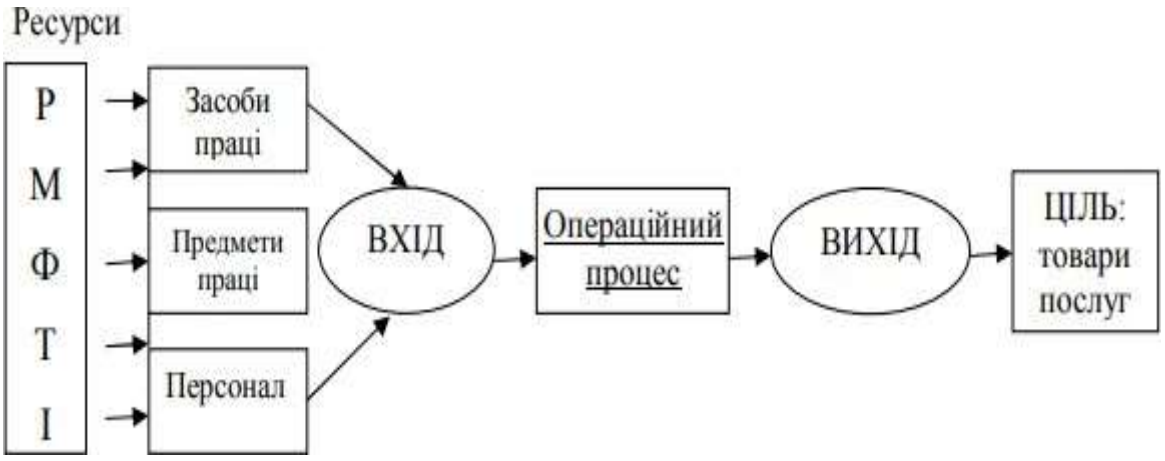


Рис. 1.1. **Процес перетворення ресурсів організації у вихідну продукцію (життєдіяльність організації)**

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

Організація розглядається як відкрита система. Усі фактори, що визначають і дають їй розвиток, можна розділити на зовнішні і внутрішні. Зовнішні – це ті фактори розвитку, корені яких «сидять» у зовнішньому середовищі організації. Внутрішні фактори – це ті, джерела яких знаходяться в самій організації.

У даному контексті щодо стратегічного аспекту можна відзначити наступне:

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

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

В ув'язуванні з адаптивністю й ефективністю стає майже очевидним, що стратегічний аспект – це ще й особливий аналіз зовнішнього середовища. А за аналізом із самої логіки керування випливають: спочатку підготовка проектів стратегічних рішень, потім прийняття стратегічних рішень, а потім їхня

реалізація. Крім того додається контроль процесу і його результатів.

Таким чином, до додаткових моментів стратегічного аспекту в управлінні можемо віднести: об'єктивну необхідність в особливому стратегічному аналізі як спеціалізованому аналізі змін зовнішнього середовища; а також випливає з такого аналізу особливий механізм прийняття і реалізації адекватних управлінських рішень.

Порівняння додаткових характеристик стратегічного аспекту управління організацією з оперативним управління наведене в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика стратегічного й оперативного управління

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

У процесі дослідження проблеми стратегічного управління насамперед слід усвідомити сутність категорії «стратегія», яку було запозичене з військового лексикону, спочатку загального, а згодом і стратегічного менеджменту. Класиком військового визначення стратегії вважається китайський полководець Сунь Цзи та австрійський військовий дослідник К. Клаузевіц, котрі пов'язували стратегію, як використання бойових дій для досягнення цілей війни. У сфері економіки, цей

термін вперше був використаний А. Чендлером – молодшим у 1962 році, розглядав "стратегію" в аспекті визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптації курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [2, с.18]. У подальших теоретичних дослідженнях різних авторів щодо сутності та глибини поняття стратегії посідає значне місце. Але, не зважаючи на значні теоретичні розробки вчених в цій сфері виникає необхідність вивчення підходів до розуміння сутності поняття «стратегія» для подальшого використання їх на практиці.

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

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

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

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

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

Під розвитком ми розуміємо процес змін будь-якої системи у просторі і часі. Це спрямований процес кількісних і якісних змін у структурі матеріальних об’єктів. Розвиток для кожної системи унікальний, свій. Точно вказати напрям розвитку об’єктивно неможливо, але його можна «спровокувати» активаторами, які збільшують вірогідність позитивних змін в бажаному секторі, через реакцію

резонансу (відгук внутрішньої структури на зовнішній подразник – активатор). Саме резонанс є початком усвідомлення своєї потреби, початком самоорганізації розвитку в цьому напрямі [16, с. 22].

Таблиця 1.2

Наукові підходи до визначення поняття «стратегія»

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

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

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

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

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

Відповідно підвищення показника ефективності можливо за трьох умов:

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

Таблиця 1.3

Наукові підходи до визначення поняття «стратегія розвитку»

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

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

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

1.2 Основні етапи формування стратегії розвитку підприємства

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

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

– визначення місії і короткострокових цілей підприємства (усвідомлення проблем, розробка стратегічного бачення і місії організації, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей);

– стратегічний аналіз (використовується технологія стратегічного аналізу, яка включає оцінку, аналіз потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища);

– вибір стратегії розвитку (полягає в підготовці переліку стратегій і у виборі кращої альтернативи для даної ситуації);

– реалізація стратегії (передбачає організаційні заходи щодо реалізації

обраної стратегії: розробка проекту і плану, реструктуризація, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії);

– контроль та оцінка виконання положень стратегії (полягає в контролі стратегічного процесу, а також в оцінці виконання дій та внесенні коректив).

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно випливають один з одного. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і, відповідно, зворотній вплив кожного процесу один на одного (рис. 1.2).

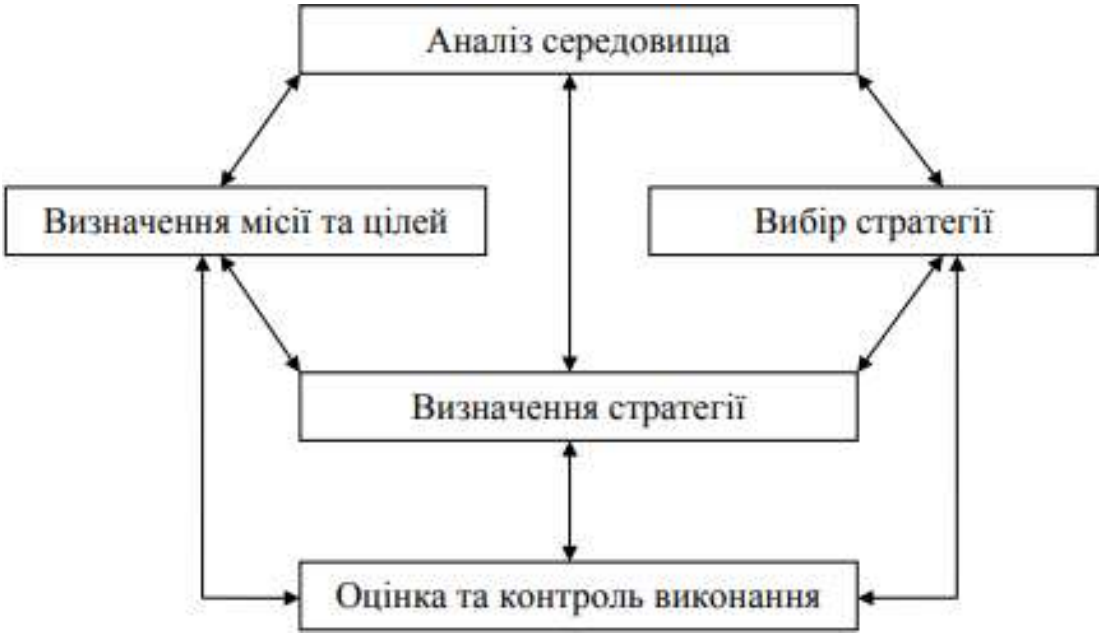


Рис. 1.2. **Алгоритм формування стратегії розвитку організації**

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

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

Здійснення процесу стратегічного управління розвитком підприємства

характеризують такі блоки:

- проектування стратегічного набору, створення комплексу заходів щодо перетворення управлінського і виробничого потенціалу;
- оцінка пріоритетності та послідовності реалізації заходів;
- розробка комплексної програми оцінки стратегічного потенціалу розвитку підприємства, її експлуатація, утворення системи стратегічного контролю [33].

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

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

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

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

У процесі стратегічного планування залежно від прийнятого підходу виокремлюється від чотирьох до дев'яти етапів.

Формування стратегії розвитку підприємства – один з основних етапів процесу стратегічного планування. Розглянемо як здійснюється процес формування стратегії розвитку за поглядами науковців у таблиці 1.4.

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

Таблиця 1.4

Характеристика наукових підходів до процесу формування стратегії розвитку

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

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

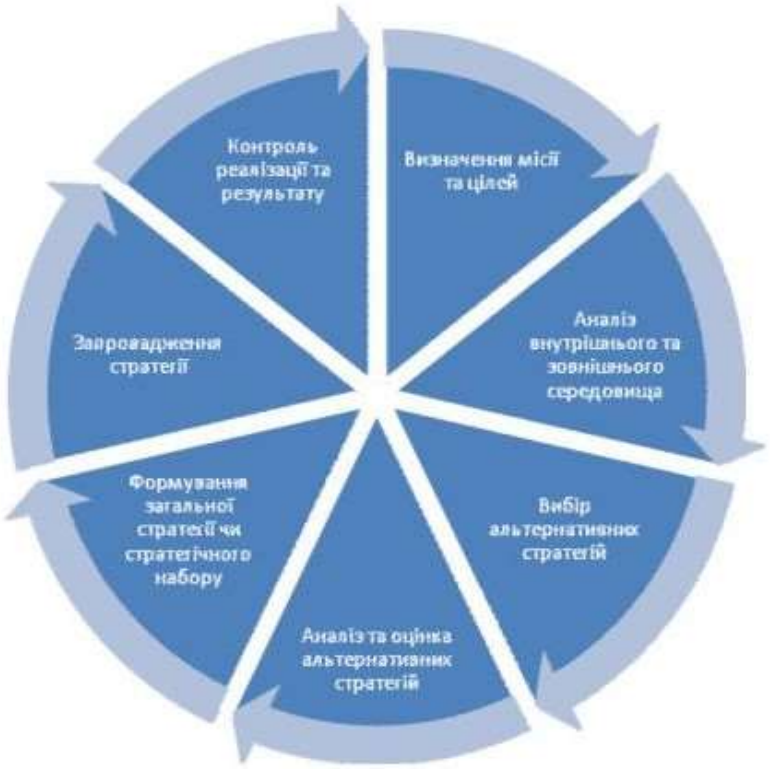


Рис. 1.3. **Алгоритм формування стратегії розвитку організації** [34]

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

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

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

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

1.3 Особливості формування стратегії розвитку санаторно-курортного закладу

Етап розроблення стратегії розвитку необхідно розпочинати зі встановлення мети, яка б мала підтримувати основну стратегічну позицію у діяльності підприємства. Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни. Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [19, с. 98]. Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо.

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних.

Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як: 1) показники продукції; 2) показники фінансової стійкості; 3) показники виробничої стійкості; 4) техніко-технологічні показники; 5) показники рентабельності; 6) показники соціальної стійкості; 7) показники забезпечення інформацією.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$Iрп = \sum_{i=1}^{n} Mi , \qquad (1)$$

де Ірп – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;

Мі – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;

n – кількість складників розвитку підприємства.

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

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

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

Стратегія санаторно-курортного закладу має бути побудована на розширенні переліку послуг, нормальних умовах функціонування, фінансовій стабільності, достатньому рівні інфраструктурного забезпечення, максимальної

якості та оперативності тощо. Діяльність санаторно-курортного закладу буде найбільш успішною лише в тому випадку, коли вихід такого закладу на ринок буде не стільки добре продуманий, всебічно обґрунтований, скільки буде виходити з довгострокових цілей.

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

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

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

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

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

5. Стратегія маркетингу персоналу санаторно-курортного закладу полягає в особливому ставленні до власного персоналу з боку адміністрації закладу. При цьому кожен працівник такого закладу розглядається як безпосередній споживач

послуг. Даною стратегією передбачено, що підприємства курортного господарства є інструментом залучення працівника.

Збільшення хаотичності в зовнішньому середовищі вимагає розвитку форм впорядкованого регулювання діяльності санаторно-курортних підприємств. Внаслідок цього перед сучасними системами управління санаторно-курортним підприємством виникають завдання своєчасного і ефективного обліку цих невизначеностей і пошуку оптимальних управлінських рішень. Об'єктивно виникає необхідність впровадження технічно і методично складних управлінських нововведень в діяльність санаторно-курортних підприємств.

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

Таблиця 1.6

Розподіл стратегічного простору санаторно-курортного закладу на бізнес-області

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

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

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

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

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

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

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

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

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЗФ ТОВ «ГОТІС» «САНАТОРІЙ «ГІРСЬКА ТИСА»

2.1. Загальна характеристика санаторію

Закарпатська філія товариства з обмеженою відповідальністю «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» розташований в одному з найкрасивіших куточків Закарпаття – на території Карпатского біосферного заповідника, в центрі села Кваси, за 200 метрів від залізничної станції «Кваси». Санаторій знаходиться на висоті 560 метрів над рівнем моря, на березі річки Чорна Тиса, поруч з двома найвідомішими в Україні гірськолижними курортами «Буковель» (35 км) та «Драгобрат» (10 км) , та за 26 км від географічного центру Європи .

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» – один з кращих санаторіїв України, що спеціалізується на лікуванні захворювань опорно-рухової та периферійної нервової системи. Основним лікувальним фактором є унікальна вуглекисла вода Гірськотисянського родовища із вмістом миш'яку, яку видобувають з власної артезіанської свердловини. Це єдина в Україні мінеральна миш'яковиста вода, що має неповторний склад цінних мікроелементів і володіє унікальними цілющими властивостями. Лікувальні мінеральні води зі вмістом миш'яку давно використовують у світовій курортній практиці у вигляді ванн, зрошень, душів, аерозолів, інгаляцій, для підводного масажу. Вони мають унікальні цілющі властивості, позитивно впливають на відновлення опорно-рухового апарату, покращують обмін речовин та сприяють виведенню з організму радіонуклідів та зайвих солей. Курорти з подібними водами є у Франції (Ля-Бурбуль), Німеччині(Дюркхайм), Італії (Ранченью і Льовіко) та Чехії (Маріанські Лазнє).

Лікувальний профіль санаторію: захворювання органів опорно-рухового апарату; захворювання периферичної нервової системи; захворювання шкіри; подагра; псоріаз; обмін речовин та системи кровообігу.

Ще в 19 ст. тут діяла перша водолікарня відомої єврейської родини Розенталів. Справу батьків на початку 1900-х років продовжив Розенталь Калман, і саме в ці роки у селі з'явились два пансіонати Розенталь І і Розенталь ІІ (останній носив також назву «Порт-Артур»). Купальні Розенталя мали 10 кабін, в кожній з яких по 2 ванни. Щорічно тут поправляли здоров'я від 2 до 3 тисяч людей, часто можна було побачити заможні сім'ї з Німеччини, Австрії. В першу чергу сюди приїздили, аби вилікувати «гостець», так тоді називали захворювання ревматизмом та запалення суглобів.

Нині ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» це оздоровниця, що відкрилася у 1958 році як оздоровчий центр для космонавтів та атомників, діє на підставі Статуту остання редакція якого затверджена протоколом Загальних зборів учасників від 06 квітня 2021 року. Загальні відомості про ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» наведено в таблиці 2.1.

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки у банківських установах банків та має печатки. У своїй діяльності керується чинним законодавством. ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» створене з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Предметом діяльності ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» є охорона здоров'я та надання соціальної допомоги. Основний вид діяльності: 86.10 - Діяльність лікарняних закладів.

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» має багаторічний досвід надання лікувальних послуг за різними напрямками санаторно-курортного лікування.

Основним лікувальним фактором санаторію «Гірська Тиса» є унікальна вуглекисла вода із вмістом миш'яку, яку здобувають з власної артезіанської свердловини. Це єдина в Україні мінеральна миш'яковиста вода, що має неповторний склад цінних мікроелементів і володіє унікальними цілющими властивостями.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Показник	Характеристика
Назва підприємства	Закарпатська філія товариства з обмеженою відповідальністю «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» (скорочена - ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»)
Код ЄДРПОУ	35678024
Статутний капітал	10500000,00 грн.
Інтелектуальна власність	Санаторій «Гірська Тиса» (Дата реєстрації знака: 26.11.2022; Публікація: 26.11.2022, № 22/2022; Номер заявки: m202201955 Дата заявки: 29.01.2022; Номер свідоцтва: 250869; Очікувана дата завершення: 29.01.2028)
Юридична адреса	90640, Закарпатська область, Рахівський район, село Кваси, вулиця с. Кваси, будинок 163
Website:	https://tisa.uz.ua/
Діяльність підприємства:	
Галузі	Діяльність готелів Діяльність санаторно-курортних закладів
Послуги	Санаторно-курортні
Види діяльності	Код КВЕД 86.10 Діяльність лікарняних закладів (основний); Код КВЕД 86.21 Загальна медична практика; Код КВЕД 86.23 Стоматологічна практика; Код КВЕД 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я Код КВЕД 55.10 Діяльність готелів і подібних закладів тимчасового розміщування; Код КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; Код КВЕД 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
Керівник	Кірпа Микола Олексійович
Рік заснування	1958
Кількість працівників	345

Згідно класифікації мінеральних вод – це слабовуглекисла, миш'яковиста, малої мінералізації, хлоридно-гідрокарбонатно-кальцієво-натрієва вода з підвищеним вмістом метаборної кислоти. Основна властивість дії миш'яковистої води пов'язана з м'язовою і психічною активністю і полягає в регулюванні правильного використання енергії клітинами організму.

Середня кількість миш'яку в організмі людини складає менше 0,1 г. У помірних дозах миш'як підвищує захисні можливості організму, тонізує і зміцнює його, збільшує секрецію шлункового соку, покращує травлення, підвищує гемоглобін та кількість еритроцитів у крові, поліпшує самопочуття в цілому.

Воду застосовують зовнішньо – у вигляді ванн, високоефективних для лікування захворювань опорно-рухового апарату, ендокринної (гіпертиреоз) та периферичної нервової системи, а також обміну речовин (подагра).

Нейрорефлекторні процеси, що розвиваються в організмі під впливом миш'яковистих ванн, регулюють гормональний фон, підвищують тканинний метаболізм та знижують інтенсивність перебігу запальних і алергічних захворювань.

Санаторій розрахований на 610 місць: до послуг відпочивальників одномісні, двомісні номери та номери «люкс». Відпочиваючих обслуговують професіонали вищого класу – кандидати наук і лікарі з вищою, першою і другою кваліфікаційними категоріями.

Інформація про санаторій, його послуги та новини розміщена на власному сайті підприємства (https://tisa.uz.ua/) (рис. 2.1).

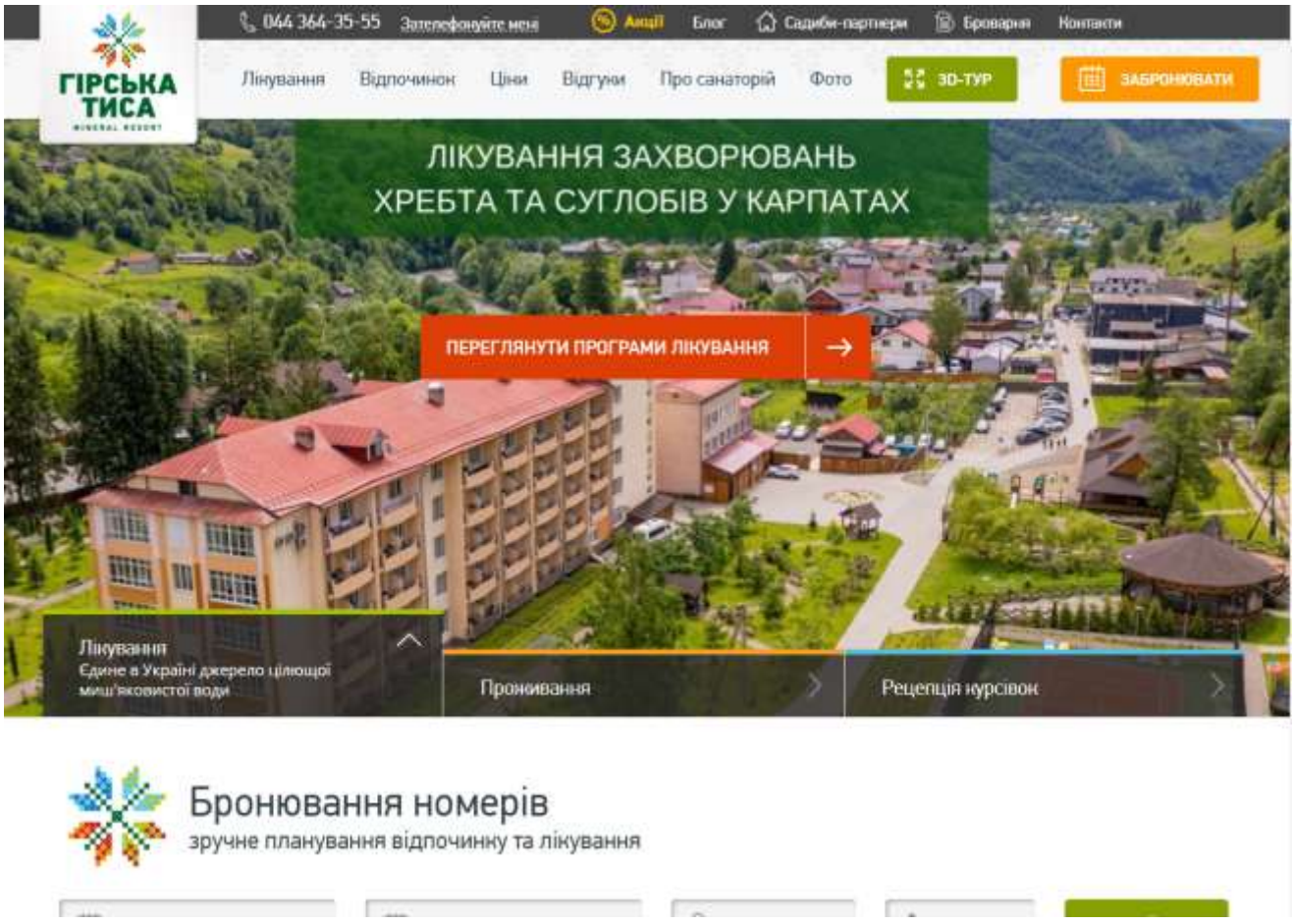


Рис. 2.1. **Головна сторінка сайту ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»**

Медичним профілем санаторію у «Гірська тиса» є захворювання опорно-рухового апарату. Санаторій надає понад 300 видів медичних процедур, з них 30-40 відсотків з використанням води. Високо кваліфікований медичний персонал і технічно сучасна лікувальна база санаторію.

Оздоровчі програми, що діють на базі санаторію:

- «Здоровий хребет»: зменшує неврологічні прояви остеохондрозу хребта і больовий синдром, покращує функції опорно-рухового апарату.
- «Здорові суглоби»: зменшує біль та запальний процес, усуває набряк та хруст в суглобах, покращує їх рухливість та живлення тканин, зменшує прояви контрактури суглобів.
- «Здорові судини»: комплексна програма оздоровлення та зміцнення судин, яка покращує загальний і місцевий кровообіг у проблемних зонах і в організмі в цілому, нормалізує тонус судин і обмін речовин.
- «Лікування подагри»: покращує та нормалізує пуриновий обмін, зменшує рівень сечової кислоти, знімає біль і місцеве запалення суглобів, покращує функціональні можливості організму, дозволяє досягнути довготривалу ремісію захворювання.
- «Лікування п’яткової шпори»: знімає больовий синдром при плантарному фасциїті (п’ятковій шпорі).
- «Лікування псоріазу»: зменшує симптоми, шкірні та суглобові прояви, викликає ремісію захворювання.
- «Постковідна реабілітація»: комплексна програма реабілітації для пацієнтів, які перенесли Covid-19.
- «Антистрес»:лікування та профілактика впливу негативних стресових чинників на організм, покращення загального відчуття, настрою, відновлення працездатності, зміцнення імунної системи, заспокійливий вплив на центральну нервову систему та організм в цілому.

Унікальність СПА-комплексу санаторію «Гірська Тиса» складається з його завжди стабільної температури води і повітря 27°С. Система фільтрації води і розміри басейну відповідають Олімпійським стандартам.

Його довжина становить 25 метрів, а розкіш, комфорт, краса приємно дивують відпочивальників, додають сили і здоров’я.

Раціональне харчування відпочиваючим забезпечує їдальня, у якій функціонує бізнес-зала. Культурно-масову роботу проводить для відпочиваючих клуб, у якому є бібліотека, кінотеатр і танцювальна зала. Кожен може приємно відпочити у зимовому саду, а у вільний від лікування час курортники мають можливість здійснити цілий ряд екскурсій. Для ділових людей, які не уявляють свого життя без новітніх інформаційних технологій, є доступ до мережі Інтернет Wi-Fi. Також на території санаторію є магазини, бар, перукарня та автостоянка.

На даний час санаторій очолює директор Кірпа Микола Олексійович – досвідчений керівник і господарник. Весь свій досвід і зусилля він спрямовує на покращення лікувальної бази санаторію, впровадження новітніх ефективних методик лікування, постійне оновлення парку медичного обладнання.

2.2. Аналіз основних показників операційної діяльності закладу

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» прибуткова та рентабельна установа. Валовий прибуток ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» був додатнім на кінець 2023 р. і становив 4 279 тис. грн. проти 1 549 тис. грн. 2021 року (приріст становить 176, 24%). Це вказує на ефективність операційних процесів, що дозволяє створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові засоби, за рахунок яких можуть фінансуватись управлінські та збутові витрати. Динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка техніко-економічних показників ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (-/ +)		Відносний приріст, %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Чистий дохід, тис. грн.	26727	33948	42474	7221	8526	27,02	25,11	58,92
Собівартість, тис. грн.	25178	31764	38195	6586	6431	26,16	20,25	51,7
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	1549	2184	4279	635	2095	40,99	95,92	176,24
Продуктивність праці, тис. грн/осіб	120,94	146,96	176,24	26,02	29,28	21,52	19,92	24,21
Фонд оплати праці, тис. грн.	8739,0	11645	14256	2906	2611	33,25	22,42	29,88
Вартість основних фондів, тис. грн.	4612	4333	4402	-279	69	-6,05	1,59	1,50
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,75	0,77	0,75	0,02	-0,02	2,67	-2,6	0
Фондовіддача	-	7,59	9,73	-	2,14	-	28,19	-
Фондоємність	-	0,13	0,1	-	-0,03	-	-23,08	-
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	-	28,81	28,04	-	-0,77	-	-2,67	-
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	-	43,19	43,03	-	-0,16	-	-0,37	-
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	1,72	1,96	4,93	0,24	2,97	13,95	151,53	186,63
Витрати на гривню продажів, грн.	0,94	0,94	0,9	0	-0,04	0	-4,26	-4,26
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	3,68	3,65	3,95	-0,03	0,3	-0,82	8,22	7,34
Коефіцієнт фінансової автономії	0,9	0,87	0,95	-0,03	0,08	-3,33	9,2	5,56
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	5,04	4,04	11,6	-1	7,56	-19,84	187,13	130,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,56	2,36	7,59	-1,2	5,23	-33,71	221,61	113,2

Проведений аналіз техніко-економічних показників діяльності ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» засвідчив, що чистий дохід підприємства має тенденцію до зростання. Протягом останніх трьох років приріст становив по роках: в 2022 році – 27,02% (7221 тис. грн) та 25,11% в 2023 році (8526 тис. грн). На кінець періоду 2023 року чистий дохід становив 42474 тис. грн, що на 58,92% більше ніж в базовому 2021 році. Це свідчить про здатність

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про підвищення ефективності господарських процесів ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» свідчать швидші темпи зростання чистого доходу від темпів зростання витрат (58,92% проти 51,7% за весь період з 2021 по 2023 рр.). Надалі важливо підтримувати поточну динаміку, щоб досягати ще більш відчутного фінансового результату. Динаміка показників доходу, витрат та прибутку відображена на рисунку 2.2.

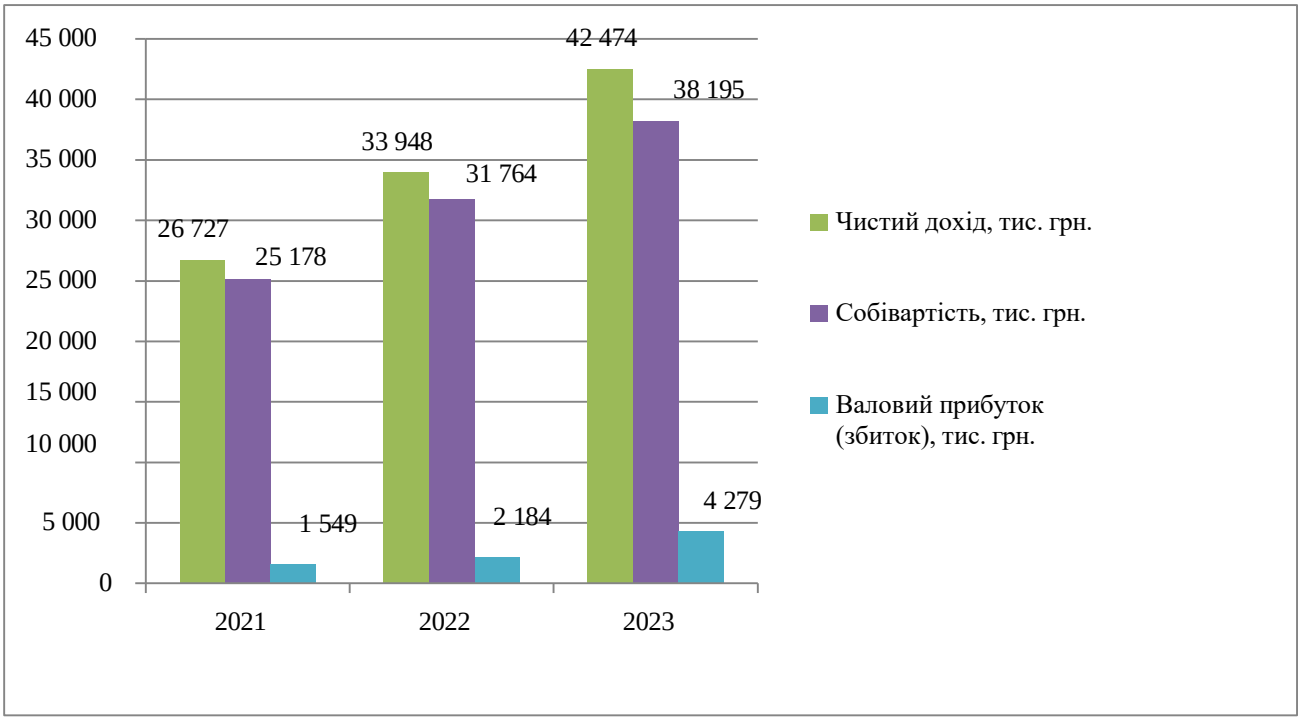


Рис. 2.3. **Динаміка показників доходу, витрат та прибутку ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»**

Чисельність персоналу щорічно зростає: в 2022 році - на 4,52% та на 4,33% в 2023 році. Ефективність використання ресурсів за три роки зросла на 24,21%. Щорічно зростають витрати на оплату праці. Це викликано як зростанням середньомісячної заробітної плати, так і збільшенням чисельності працюючих на підприємстві.

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

Фондовіддача $_{2022}$ = 33948 / (4333 / 2 + 4612 / 2) = 7,59

Фондовіддача $_{2023}$ = 42474 / (4402 / 2 + 4333 / 2) = 9,73

В 2023 р. кожна вкладена в основні засоби гривня дозволила виготовити та реалізувати 9,73 гривень товарів і послуг.

Основні засоби ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» менш активно використовуються в щоденній діяльності компанії. Їх вартість скоротилася з 4612 тис. грн. в 2021 р. до 4402 тис. грн. в 2023 р. (на 6,05%). Фактори одночасного підвищення виручки і зниження залучених основних засобів говорять про те, що ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» оптимізує поточну структуру наявного обладнання та інших основних засобів, що дозволяє вивільнити частину фінансових ресурсів, які загрузли в недостатньо продуктивних активах. Аналіз динаміки фінансових результатів ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +,–		Відносний приріст, %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26 727	33 948	42 474	7 221	8 526	27,02	25,11	58,92
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25 178	31 764	38 195	6 586	6 431	26,16	20,25	51,7
Валовий прибуток (збиток)	1 549	2 184	4 279	635	2 095	40,99	95,92	176,24
Адміністративні витрати	1 088	1 517	2 185	429	668	39,43	44,03	100,83
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	461	667	2 094	206	1 427	44,69	213,94	354,23
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	461	667	2 094	206	1 427	44,69	213,94	354,23
Витрати (дохід) з податку на прибуток	83	120	377	37	257	44,58	214,17	354,22
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	378	547	1 717	169	1 170	44,71	213,89	354,23

Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» були ефективними, оскільки спостерігається зростаюча за весь період з 2021 по 2023 рр. на 354,23% сума прибутку від операційної діяльності. Це вказує на наявність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку.

Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом 2021-2023 рр., а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий прибуток ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» становив 378 тис. грн. в 2021 р., 547 тис. грн в 2022 році та 1717 тис. грн в 2023 році. Позитивна динаміка цього показника (приріст 354,23%) говорить про здатність ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» нарощувати обсяги залученого капіталу власників і стало функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку санаторно-курортних послуг. Основними факторами є результати основної діяльності (абсолютний приріст становить 1 633 тис. грн за весь період з 2021 по 2023 рр.).

Аналіз динаміки показників рентабельності наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності (збитковості) ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	-	5,37	15,36	-	9,99	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	6,07	16,87	-	10,8	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	10,27	31,13	-	20,86	-
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	5,8	6,43	10,07	0,63	3,64	4,27
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	1,72	1,96	4,93	0,24	2,97	3,21
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	1,41	1,61	4,04	0,2	2,43	2,63
Операційна рентабельність витрат, %	1,76	2	5,19	0,24	3,19	3,43
Коефіцієнт реінвестування, %	-	100,37	62,09	-	-38,28	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	5,91	9,63	-	3,72	-
Період окупності активів	-	18,63	6,51	-	-12,12	-
Період окупності власного капіталу	-	16,47	5,93	-	-10,54	-

Індикатор рентабельності активів ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» показує, що на кожну гривню, котра використовується для фінансування активів санаторію, було сформовано чистого прибутку в 2022 році в розмірі 5,37 копійок та в розмірі 15,36 копійок в 2023 р.

Рівень прибутковості активів знаходиться вище, ніж інфляція в країні, тому можна стверджувати, що відбувається підвищення реальної вартості залучених в господарський процес активів підприємства. Аналіз фінансового стану починають з вивчення складу і структури майна підприємства за даними бухгалтерського балансу. Показники структурної динаміки відображають частку участі кожного виду майна в загальному зміні сукупних активів. Їх аналіз дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшилися за рахунок відтоку фінансових ресурсів [44, с. 226]. Проаналізувавши дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що спостерігається тенденція зростання загальної вартості активів підприємства на 20,5%. Стимулюючий вплив на розмір загальної суми здійснювали наступні елементи активів ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»: виробничі запаси (+76,86%), запаси (+51,13%), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (+135,96%); дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (+300%); гроші та їх еквіваленти (+31,86%); незавершені капітальні інвестиції (+57,11%).

Хоча спостерігається підвищення обсягу дебіторської заборгованості за товарами та послугами більш швидкими темпами, ніж чистого доходу, все ж складно сформулювати однозначне ставлення до таких процесів. Дебіторська заборгованість за наданими товарами і послугами призводить до скорочення обсягу доступного оборотного капіталу підприємства, адже залишається менше ресурсів для покупки запасів, проведення активної маркетингової діяльності. Загальний обсяг доступних джерел фінансування для формування активів підвищився на 20,5% за рахунок власного капіталу (на 26,73%). Як результат, ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» стає більш фінансово маневреним, здатним проводити більш активну операційну і інвестиційну діяльність.

Таблиця 2.5

Горизонтальний аналіз балансу ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Статті балансу	Рік			Абсолютний приріст, +,–		Відносний приріст, %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Незавершені капітальні інвестиції	387	608	608	221	0	57,11	0	57,11
Основні засоби:	4 612	4 333	4 402	-279	69	-6,05	1,59	-4,55
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	4 999	4 941	5 010	-58	69	-1,16	1,4	0,22
Виробничі запаси	765	943	1 353	178	410	23,27	43,48	76,86
Товари	250	247	181	-3	-66	-1,2	-26,72	-27,6
Запаси	1 015	1 190	1 534	175	344	17,24	28,91	51,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	267	630	630	363	0	135,96	0	135,96
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	19	518	76	499	-442	2 626,32	-85,33	300
Інша поточна дебіторська заборгованість	70	68	52	-2	-16	-2,86	-23,53	-25,71
Гроші та їх еквіваленти	3 293	3 369	4 342	76	973	2,31	28,88	31,86
ОБОРОТНІ АКТИВИ	4 664	5 775	6 634	1 111	859	23,82	14,87	42,24
БАЛАНС	9 663	10 716	11 644	1 053	928	10,9	8,66	20,5
Зареєстрований (пайовий) капітал	9 277	9 277	9 997	0	720	0	7,76	7,76
Додатковий капітал	8	8	8	0	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-548	1	1 067	549	1 066	-100,18	106 600	-294,71
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	8 737	9 286	11 072	549	1 786	6,28	19,23	26,73
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	688	1 370	234	682	-1 136	99,13	-82,92	-65,99
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	116	36	309	-80	273	-68,97	758,33	166,38
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	122	24	29	-98	5	-80,33	20,83	-76,23
ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	926	1 430	572	504	-858	54,43	-60	-38,23
Баланс	9 663	10 716	11 644	1 053	928	10,9	8,66	20,5

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

Щоб краще зрозуміти здатність компанії своєчасно відповідати за зобов'язаннями перед постачальниками і кредиторами, співробітниками, іншими сторонами, доцільно більш детально вивчити показники ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників ліквідності ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	5,04	4,04	11,6	-1	7,56	6,56
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,94	3,21	8,92	-0,73	5,71	4,98
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,56	2,36	7,59	-1,2	5,23	4,03
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,38	0,85	1,33	0,47	0,48	0,95

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» працює в напрямку зниження короткострокових ризиків протягом 2021-2023 рр., тому управлінці вживають заходів щодо забезпечення збалансованості короткострокових джерел фінансування і оборотних активів. Про це свідчить збільшення індикатора поточної ліквідності з 5,04 гривень до 11,6. Якщо зіставити його з нормативним (≥2), то можна зробити висновок, що у підприємства не виникне проблем з погашенням зобов'язань перед постачальниками матеріальних ресурсів, послуг, фінансових ресурсів тощо.

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» мало можливість погасити 394% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з моменту першої звітної дати (2021 рік). На останню звітну дату (2023 рік.) значення показника знаходиться в нормативних межах - на кожну одиницю короткострокових зобов'язань у підприємства було 8,92 гривні оборотних активів, які можна було б швидко реалізувати на ринку і перетворити в грошову форму.

Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» протягом найближчого місяця був мінімальним, адже у підприємства було грошових коштів в розмірі 759% від загальної суми поточних зобов'язань в 2023 році. Таке значення є високим.

Розрахунки показників фінансової стійкості ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Показники	Рік			Абсолютний приріст, +/–		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Власні обігові кошти, тис. грн.	3738	4345	6062	607	1 717	2 324
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,8	0,75	0,91	-0,05	0,16	0,11
Маневреність власних оборотних коштів	0,88	0,78	0,72	-0,1	-0,06	-0,16
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	3,68	3,65	3,95	-0,03	0,3	0,27
Коефіцієнт фінансової автономії	0,9	0,87	0,95	-0,03	0,08	0,05
Коефіцієнт фінансової залежності	1,11	1,15	1,05	0,04	-0,1	-0,06
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,11	0,15	0,05	0,04	-0,1	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,43	0,47	0,55	0,04	0,08	0,12
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	0	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,9	0,87	0,95	-0,03	0,08	0,05
Коефіцієнт мобільності активів	0,93	1,17	1,32	0,24	0,15	0,39

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» сформувало власні оборотні кошти (6062 тис. грн.), які можна використовувати для фінансування частини запасів, необхідних в операційному процесі; дебіторської заборгованості, яка виникає в процесі виробництва і збуту; інших оборотних активів. Обсяг цих коштів збільшився на 2324 тис. грн. за 2021-2023 рр.

Управлінці ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» » забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, так як відчутна частина оборотного капіталу створена за рахунок коштів власників. Як результат, підприємство менше залежить від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. 91% оборотних активів припадає на власні оборотні кошти в 2023 році.

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

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

Високе значення показника забезпечення запасів власними обіговими

коштами (395% в 2023 р.) говорить про те, що ризик виникнення таких перебоїв є мінімальним. Крім цього, спостерігається зниження ризику формування недостатнього запасу матеріалів, сировини та інших ресурсів протягом періоду 2021 - 2023 рр., що призвело б до тимчасової зупинки операційної діяльності ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса». Про це говорить зростання частки власних обігових коштів в запасах на 0,27 процентних пунктів.

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

Визначення імовірності банкрутства підприємства здійснимо за допомогою двофакторної моделі Альтмана (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Розрахунок показників двофакторної моделі Альтмана для ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2021	2022	2023	2022 / 2021	2023 / 2022	2022 / 2021	2023 / 2022	2023 / 2021
Поточна ліквідність	5,04	4,04	11,6	-1	7,56	-19,84	187,13	130,16
Співвідношення зобов'язань до капіталу	0,1	0,13	0,05	0,03	-0,08	30	-61,54	-50
Z	-5,74	-4,65	-12,81	1,09	-8,16	-18,99	175,48	123,17

В 2023 р. значення показника становило:

-0,3877-1,0736*(6634/572)+0,579* ((0 + 572) / 11 644)) = -12,81

Це означає, що ймовірність банкрутства ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» низька.

Таким чином, менеджмент ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» здатен ефективно використовувати обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання і розвитку підприємства.

2.3. Аналіз конкурентної позиції санаторію на регіональному рівні

Останніми роками спостерігається зменшення кількості санаторно-курортних та оздоровчих закладів як України в цілому, так і Закарпатської області зокрема (табл. 2.9), про що свідчать дані Головного управління статистики у Закарпатській області [45].

Таблиця 2.9

Санаторно-курортні та оздоровчі заклади Закарпатської області

Рік	Санаторії та пансіонати з лікуванням		Санаторії-профілакторії		Будинки і пансіонати відпочинку		Бази та інші заклади відпочинку	
	всього	у них ліжок, тис.	всього	у них ліжок, тис.	всього	у них місць, тис.	всього	у них місць, тис.
2002	21	5,7	8	0,4	2	0,5	2	0,3
2003	21	5,2	7	0,4	–	–	2	0,3
2004	22	5,1	7	0,4	–	–	1	0,3
2005	22	5,0	8	0,4	–	–	2	0,3
2006	22	5,2	6	0,4	–	–	3	0,3
2007	22	5,0	6	0,4	–	–	3	0,3
2008	23	5,4	6	0,4	–	–	2	0,5
2009	24	5,8	6	0,4	–	–	2	0,1
2010	23	5,4	6	0,4	–	–	3	0,3
2011	21	5,1	6	0,4	1	0,4	3	0,3
2012	21	5,2	6	0,4	1	0,2	3	0,3
2013	21	5,1	6	0,3	1	0,2	3	0,3
2014	21	5,4	6	0,3	–	–	3	0,3
2015	21	5,2	6	0,3	–	–	3	0,3
2016	21	5,1	6	0,3	–	–	3	0,3
2017	21	4,9	6	0,3	–	–	3	0,3
2018	22	5,0	6	0,3	–	–	1	0,1
2019	22	5,0	5	0,3	–	–	1	0,1
2020	20	4,6	4	0,2	–	–	1	0,3
2021	20	4,6	3	0,2	–	–	1	0,3
2022	18	4,1	1	0,1	–	–	1	0,3
2023	17	3,6	1	0,1	–	–	1	0,3

Як видно з даних табл. 2.9, за період з 2002 по 2023 рр. скоротилась кількість всіх санаторно-курортних та оздоровчих закладів Закарпатської області та їхній ліжковий фонд. Причому, якщо до 2009 року прослідковувалось збільшення кількості санаторії та пансіонатів з лікуванням, то після 2013 року тенденція тільки до зменшення. Це можна пояснити складними економічними та політичними умовами в країні, а також зростанням конкуренції на ринку

рекреаційних послуг.

У 2023 році ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» на кожну гривню продажів заробило 4,93 копійок операційного прибутку. Операційна маржа підприємства є індикатором конкурентоспроможності, тому високе значення такого показника говорить про якісні товари та послуги підприємства, що забезпечує стійке положення на конкурентному ринку.

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

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

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса», який в рамках СКК Закарпатського регіону входить в групу оздоровниць курорту «ГОТІС», де створено вісім санаторно-курортних закладів різного відомчого підпорядкування та форм власності, які функціонують на основі використання унікальних природних лікувальних вод.

З метою аналізу конкурентної позиції досліджуваного підприємства на регіональному рівні скористаємось даними незалежних експертів, що, з одного боку дозволить виділити найбільш значимих конкурентів підприємства на ринку санаторно-курортних послуг на регіональному ринку, а з іншого боку – оцінити рейтинг відносно них. За даними рейтингу, створеного за відгуками відвідувачів, які були залишені ними на сайті «НафтусяТур» [46] для різних санаторіїв і

оздоровчих комплексів, ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» по 10-ти бальній шкалі має 7,3 бали (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Рейтинг санаторіїв Закарпаття на сайті «НафтусяТур» [46]

№	Назва санаторію /оздоровчого комплексу	Загальна оцінка	Лікування /сервіс	Ціна / якість	Харчування	Місце розташування	Чистота / комфорт
1	Санаторій «Кришталеве джерело»	8,4	9,5	8,5	8	8	8
2	Санаторій «Квітка полонини»	8,4	8,4	8	8,6	8,5	8,3
3	Санаторій «Гірська Тиса»	8,4	8,8	8,5	8,2	8,4	8,2
4	Санаторій «Сольва»	8,4	8,3	8	8,5	8,4	8,6
5	Санаторій «Теплиця»	7,7	8,6	7,7	6,3	8,1	7,9
6	Санаторій «Поляна»	7,4	7,5	7,3	7	7,7	7,3
7	Санаторій «Трембіта»	7,3	7,8	6,2	6,7	8,9	6,7

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

Звісно, що рейтингова оцінка в даному випадку є дещо суб’єктивною, але це і викликає інтерес та дає підстави для оцінки та подальших роздумів. Отже, з наведених даних Санаторій «Трембіта» має найменший рейтинг, тобто значно

програє лідерам – Санаторій «Кришталеве джерело» Залізничників, санаторіям «Квітка полонини», «Гірська Тиса» та «Сольва», які мають однаковий загальний рейтинг в 8,4 бали (рис. 2.4).

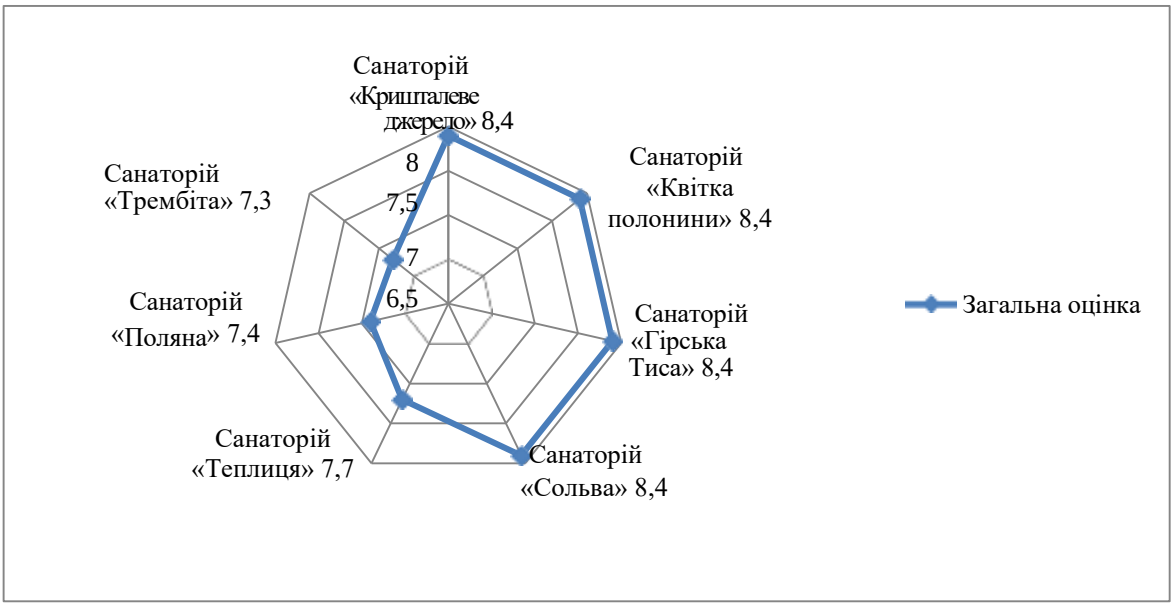


Рис. 2.4. **Загальний рейтинг санаторіїв Закарпаття на сайті «НафтусяТур»**

З наведених даних можна побачити, що найвразливіше місце ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» є критерій «харчування», і логічною є, відповідь на питання про таку ж низьку оцінку по критерію співвідношення «чистота/комфорт». Очевидно, що саме враження колишніх відпочивальників стосовно комфортних умов перебування і вплинуло на оцінки якості обслуговування. На наш погляд, керівництву підприємства потрібно звернути на це пильну увагу і змінити ситуацію на краще.

Порівнюючи результати побудованих профілів рейтингу, можна помітити, що ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» знаходиться у трійці лідерів за критерієм «Лікування» і це є визначальним у оцінці відпочиваючих даного санаторію (рис. 2.5).

Посилення конкуренції серед виробників лікувальних послуг вимагає від ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» приділити особливу увагу до розробки стратегії розвитку, що сприятиме виділенню конкурентних переваг на ринку санаторних послуг.

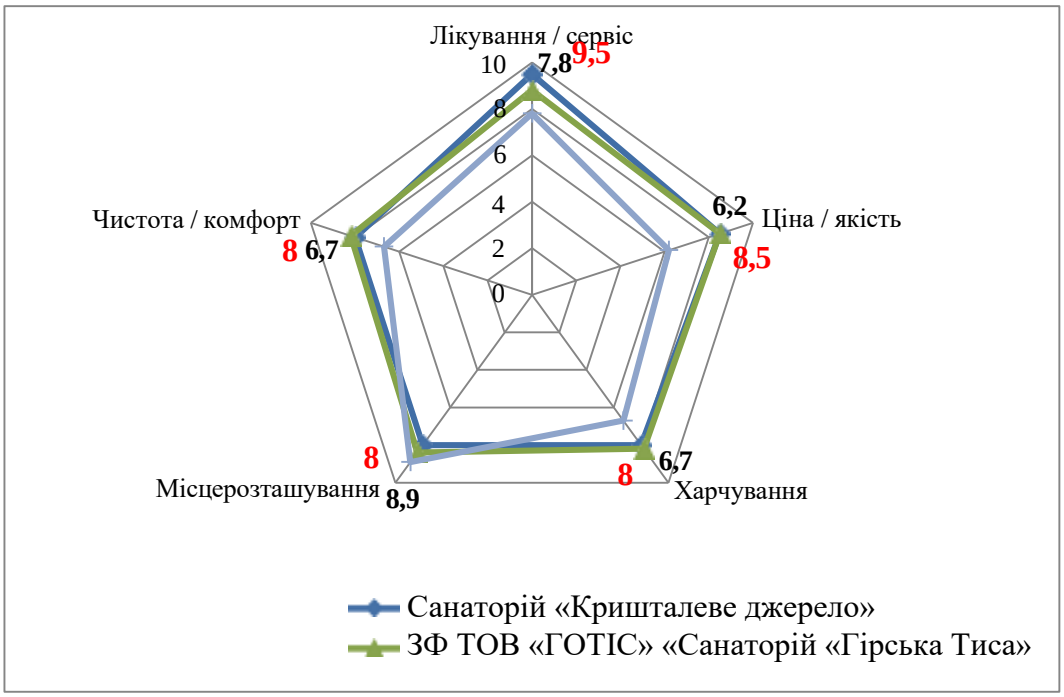


Рис. 2.5. **Порівняння санаторіїв лідера Санаторій «Кришталеве джерело» та ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»**

ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» може розробити власну індивідуальну стратегію розвитку на основі проведення стратегічного аналізу. Основне завдання стратегічного аналізу полягає в зниженні невизначеності в діяльності підприємства і виявлення актуальних перспективних сторін функціонування організації, що сприяють забезпеченню стратегічного успіху.

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

Основна мета даного дослідження полягає у визначенні стратегічних можливостей та напрямків розвитку ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса».

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

Конкурентними перевагами можуть вважатися ті пріоритети, які спонукають споживача придбати певний товар чи послугу серед широкого кола інших, пропонованих на ринку. При цьому, якщо певні відмінності якості продукту є недостатньо важливими чи актуальними для покупця, то такі переваги не матимуть бажаного економічного ефекту. Забезпечити високу якість санаторно-курортних послуг, а отже і привабливість ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» можливо за наявності сучасного діагностичного та медичного обладнання, лікарських засобів, висококваліфікованих медичних працівників, авторських програм лікувально-оздоровчого процесу, що в поєднанні з природними лікувальними факторами визначає ефективність лікування та оздоровлення відпочиваючих осіб. Крім лікувально-оздоровчих послуг важливими складовими якості санаторно-курортного продукту, а отже і привабливості рекреаційного закладу для потенційного споживача, є також якість послуг поселення, проживання, харчування тощо.

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

Оцінити вплив багатьох кількісних та якісних показників на стан санаторно-курортних підприємств і вибрати оптимальну стратегію інвестування в їхній

розвиток можна за допомогою SWOT- аналізу, який визначає сильні і слабкі можливості, сильні і слабкі загрози (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
• Вигідне місце розташування (санаторій знаходиться поблизу залізничної станції) • Унікальні миш'якові джерела • Можливість пройти повний курс лікування водами з мінеральних джерел; • Менш виражена сезонність • Кваліфікований персонал (кандидати наук і лікарі з вищою, першою і другою кваліфікаційними категоріями) • Оновлена матеріально-технічна база; • Лікування за широким спектром захворювань; • Комфортабельні номери для проживання • Зручна інфраструктура для лікування та відпочинку	• Відсутність мотиваційних програм для клієнтів • Відсутність мотиваційних програм для працівників • Відсутність стратегії роботи з клієнтською базою • Відсутність стратегії розвитку • Слабка рекламна компанія • Погана логістика та транспортне сполучення з містом • Недостатній рівень якості обслуговування
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
• Закриття зарубіжних напрямків відпочинку та переорієнтація на внутрішній туризм • Зростання потоку внутрішніх клієнтів для реабілітації та відпочинку (залучення додаткових потенційних груп споживачів санаторних послуг) • Підвищення рівня сервісу та якості послуг; • Розширення кола співробітництва з різними туристичними агентствами та туроператорами • Можливість надання місць для проведення ділових заходів (конференц-залів)	• Подовження режиму військового стану та загострення ситуації на фронті • Впровадження обов'язкового розміщення для жителів інших регіонів; • Зниження платоспроможності основних клієнтів • Згортання бюджетних та корпоративних програм санаторного лікування • Посилення конкуренції з боку більш активних суперників, здатних швидко прилаштовуватись до зміни вподобань споживачів

При формуванні даної таблиці використовувались і результати попередньо здійсненої оцінки конкурентної позиції ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса». Зокрема серед зовнішніх загроз виділено подовження режиму військового стану та загострення ситуації на фронті та Впровадження обов'язкового розміщення для жителів інших регіонів, а також зниження платоспроможності основних верств населення, що призведе до зменшення чисельності клієнтів санаторію.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗФ ТОВ «ГОТІС» «САНАТОРІЙ «ГІРСЬКА ТИСА»

3.1 Вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства

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

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

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

Для скорішого відновлення роботи ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» необхідно забезпечити належний рівень сервісу при обов'язковому виконанні санітарно-гігієнічних норм та інших відповідних карантинних вимог МОЗ України. В період карантину перш за все необхідно зосередитись на

додаткових опціях і можливостях безпечного відпочинку.

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

Здійснення заходів щодо переходу ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» на інноваційну модель розвитку передбачає наступне (рис.3.1).

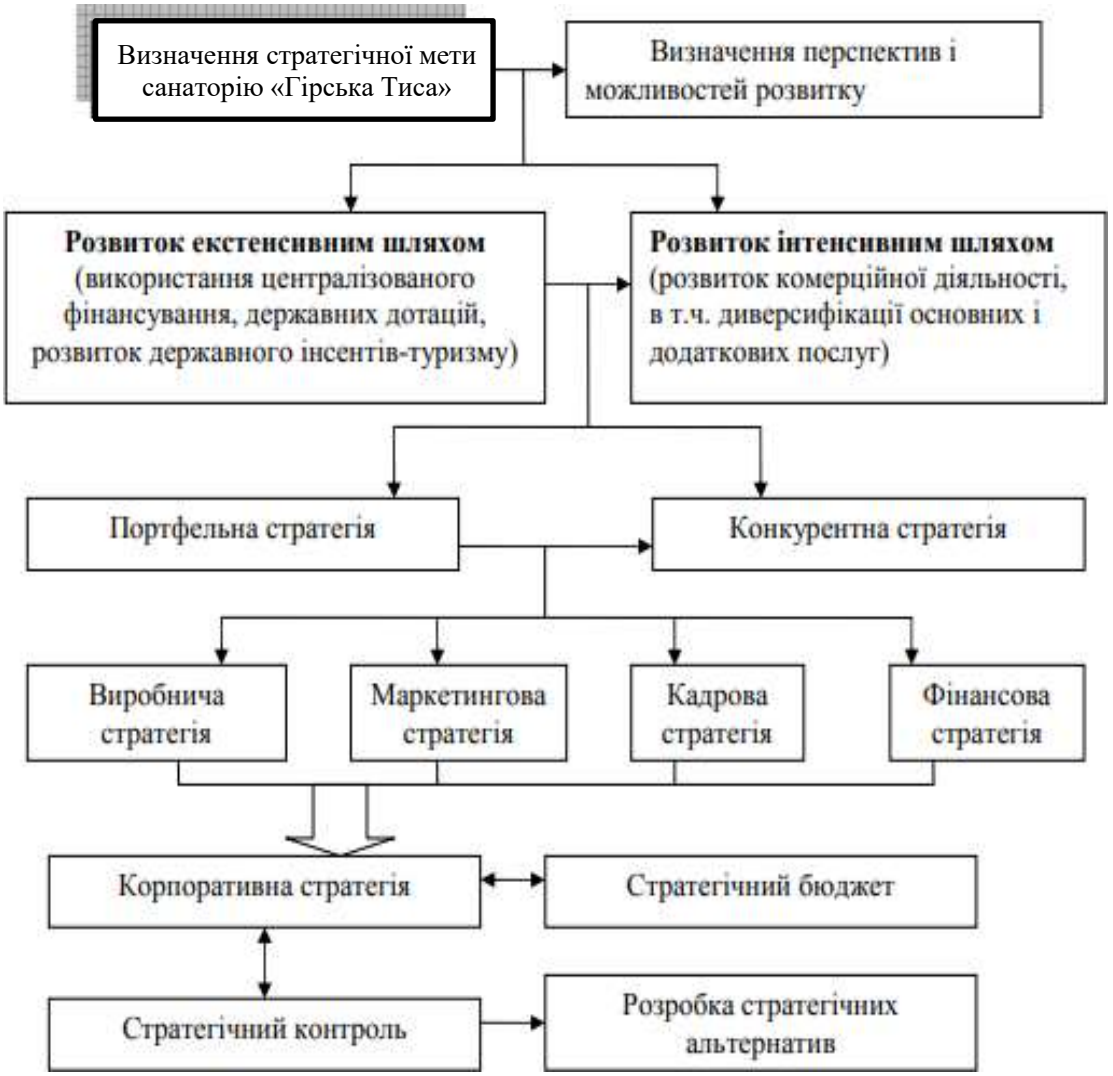


Рис. 3.1. **Формування системи стратегічного управління ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»**

Існуючу на даний момент стратегію ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» можна позначити, як стратегію спеціалізації. Підприємство спеціалізується на наданні санаторно-курортних послуг.

Основною стратегічною метою ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» є лідерство на регіональному ринку санаторно-курортних послуг. Основна стратегія розвитку підприємства ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»:

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

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

Таблиця 3.1.

Основні принципи та функціональні цілі формування стратегії розвитку ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Напрямок	Заходи
Маркетинг	Розширення кола клієнтів санаторію за рахунок освоєння нових ринків збуту путівок; встановлення прямих договорів з підприємствами на обслуговування їх працівників; організація дитячих заїздів під час шкільних канікул з кваліфікованим медичним обстеженням.
Виробництво	Розширення прийому пацієнтів на 15% з досягненням проектної заповнюваності на рівні 93%. Розширення асортименту медичних і розважальних послуг. Удосконалення діагностики та методики профільного лікування.
Інновації	Розробка методики лікування пацієнтів на короткі терміни (10-14 днів) прийому бальнеопроцедур. Організація обстеження для заповнення санаторно-санаторної карти. Розробка програми сімейного відпочинку з оздоровленням дітей в санаторії. Розробка програми інсентив-туризму.
Персонал	Підвищення кваліфікації медичного та обслуговуючого персоналу. Удосконалення системи мотивації праці. Забезпечення якості медичного обслуговування. Створення сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників.
Фінанси	Зберігати і підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів. Застосування інструментів фінансового менеджменту для пошуку резервів збільшення прибутку.

Основні принципи формування стратегії розвитку ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» у зовнішньому середовищі:

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

Фінансовими цілями ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» є:

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

Для будь-якого підприємства важливо, щоб не існувало автоматичної залежності між прибутком і здатністю генерувати готівку кошти. Будь-який проект може бути високо прибутковим, але привести до банкрутства через нестачу грошових коштів. В іншому випадку, компанія може показувати збитки в бухгалтерській звітності та при цьому генерувати грошові кошти в рахунок довгострокової перспективи розвитку підприємства. Керівництво повинно чітко це розуміє і відстежує заплановані платежі, зобов'язання і прибуток.

Цілі ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» щодо інвесторів, кредитних установ:

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

У стратегічному розвитку ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» важливо залучення позикових коштів для фінансування проектів. Тому робота по залученню коштів повинна бути спрямована на наступне:

1. Вирішення проблеми при фінансуванні проектів, так як для виконання стратегічних цілей компанії є нестача заставного майна, банки встановлюють ліміт кредитування компанії, коли стратегічні цілі компанії вище, ніж виділений ліміт позикових ресурсів. У зв'язку з цим ЗФ ТОВ «ГОТІС»

«Санаторій «Гірська Тиса» в довгостроковій перспективі необхідно виходити на інші рівні запозичення.

2. Збільшення статутного капіталу.

3. Встановлення довгострокових кредитних відносин.

Цілі компанії щодо конкурентів:

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

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

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

Кадрові та соціальні цілі ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»:

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

Підготовка та перепідготовка персоналу може здійснюватися шляхом підвищення загального професійно-кваліфікаційного рівня персоналу. У ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» працюють висококваліфіковані спеціалісти, але, успішна практична діяльність сучасного лікаря значною мірою залежить від рівня його професійної освіти. Однак темпи розвитку медичної науки стимулюють рухатися в ногу з часом, прикладаючи максимум зусиль для досягнення високого рівня професіоналізму, досконалого володіння сучасними методиками лікування. Тому необхідність створення системи підвищення кваліфікації очевидна. Для вирішення цього завдання є багато засобів: це короткострокові (від 2-3 днів до тижня), середньострокові (від тижня до 2-3 місяців) і повні (до року) курси перепідготовки, здійснювані вузами, бізнес-школами, інститутами підвищення кваліфікації тощо. Перехід більшості надавачів послуг підвищення кваліфікації на дистанційну форму шляхом проведення он-лайн тренінгів спрощує підхід, оскільки завдяки їй підвищення

професійної кваліфікації можливе без припинення робочого процесу, тобто є максимально доступним для кожного спеціаліста. Такий принципово новий підхід сприятиме значному підвищенню рівня професійної підготовки лікарів ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса».

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

Альтернативним варіантом може бути підвищення кваліфікації на платформі дистанційних курсів Центру громадського здоров'я України. Таке навчання є підставою для нарахування балів професійного розвитку в рамках атестації лікарів (Наказ МОЗ України від 22.02.2019 № 446 «Деякі питання безперервного професійного розвитку лікарів»). Освітні курси розроблені з метою поліпшення знань і навичок із діагностики та лікування захворювань, відповідно до національних протоколів та міжнародних стандартів. Відеолекції читають експерти з організації та управління охороною здоров'я. Навчання безкоштовне. Доступних у межах курсу матеріалів достатньо для успішного його завершення. Навчальні матеріали, а також форум доступні он-лайн у будь-який час: https://portal.phc.org.ua/.

Наступним важливим, на нашу думку, стратегічним рішенням є впровадження інноваційних форматів відпочинку та розробка нових програм розвитку.

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

Відмінною рисою інновації є впровадження в ділову практику лікувально-оздоровчих форматів відпочинку клієнтів, які підприємством раніше не використовувались. На наш погляд, перспективними напрямками є напрямок інсентив-туризму та впровадження сімейного відпочинку з оздоровленням дітей.

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

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

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

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

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

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

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

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

Під державним інсентив-туризмом розуміється заохочувальний туризм, тобто поїздки працівників підприємств або установ, здійснювані за рахунок підприємств з метою заохочення їх роботи. Фінансовими джерелами, що забезпечують потоки зазначеного напряму туризму, можуть бути не тільки кошти державного бюджету різних рівнів, але в набагато більшому обсязі фінансові кошти самих підприємств, що залишаються в їх розпорядженні після здійснення всіх розрахунків по господарській діяльності. На сьогоднішній день переважна більшість державних підприємстві здійснюють комерційну діяльність, основою метою якої, як і для всього комерційного сектора економіки, є отримання прибутку. Проте через особливості своєї організаційно-правової форми, зазначені підприємства не завжди мають можливість використовувати отримуваний прибуток за власним розсудом. Зміна умов господарювання, централізоване внесення до статутних документів підприємств дозволу на витрачання частини прибутку, отриманого від комерційної діяльності, на здійснення оздоровчих

програм персоналу підприємства, дозволить підвищити його зацікавленість в результатах діяльності і престижність роботи в рамках державного сектора економіки. Ці ж заходи сприятимуть розвитку вітчизняної санаторно-курортної сфери. Отже, існує реальна можливість розвитку цього напряму для ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса».

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

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

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

Наступним ефективним, на нашу думку, стратегічним рішенням може стати розробка програми оздоровлення дітей в санаторії. Санаторій «Гірська Тиса» знаходиться у лісовому масиві, більшу частину якого займають хвойні породи дерев. Площа лісопарку – 10 га. На сьогодні це один із найзначніших і найвідоміших курортів з чудово розвиненою інфраструктурою лікувальної справи. Унікальність СПА-комплексу санаторію «Гірська Тиса» складається з

його завжди стабільної температури води і повітря 27°С. Система фільтрації води і розміри басейну відповідають Олімпійським стандартам. Його довжина становить 25 метрів, а розкіш, комфорт, краса приємно здивують відвідувачів, додасть сили і здоров'я.

З метою розширення кола потенційних клієнтів пропонуємо керівництву розглянути можливість розробки нового формату прийому пацієнтів, а саме впровадити програму сімейного відпочинку з дітьми з можливістю надання санаторного лікування і найменшим відвідувачам. Для цього потрібно буде врахувати наступне. Ввести в харчування дитяче меню та приділити увагу розвитку анімаційно-розважальної діяльності, частина якої мала б спрямування на організацію дитячого дозвілля.

Розробляючи штатну структуру ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» і аналізуючи вплив персоналу на психологічний стан відпочиваючих, необхідно взяти до уваги, що основну роль у створенні того чи іншого психологічного клімату на курорті грає персонал анімаційного сервісу - аніматори. Саме від їх особистісних якостей та вміння створити у туристів особливий настрій і відчуття комфорту, затишку, в кінцевому рахунку, залежить, наскільки повноцінним буде відпочинок гостей санаторію, особливо в новому форматі відпочинку. Форми організації дозвілля наведено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. **Форми організації дозвілля в ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»**

Щоденна програма анімації в санаторії «Гірська Тиса» може включати в себе:

1) спортивні ігри та змагання для дорослих (аеробіка в басейні, волейбол, водне поло, дартс, армрестлінг, настільний теніс, стрільба з лука тощо);

2) дитячі програми (ігри та конкурси в дитячому містечку і басейні, вечірні розважальні програми, тематичні свята);

3) вечірні шоу-програми (шоу-конкурси, ігрові шоу, комічні шоу, дискотеки, виступи естрадних колективів, художня самодіяльність, проведення тематичних вечірок - диско 1980-х, жива музика тощо).

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

Переваги впровадження сімейного відпочинку (рис. 3.3) уособлюють в собі: комфортне місце розташування, новий сімейний формат відпочинку, лікувальні процедури для дітей та дорослих, дитяче меню та організація дитячого дозвілля.



Рис. 3.3. **Презентація переваг відпочинку у ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»**

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

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

1. Відбір персоналу, відповідно вимогам клієнто-орієнтованного підходу до обслуговування.

2. Наявність чітких і зрозумілих співробітникам правил роботи з клієнтами, опис основних робочих процедур («Стандартів обслуговування клієнтів»)

3. Наявність системи навчання, як для початківців, так і регулярного, яка допомагає співробітникам освоїти стандарти і виробити необхідні навики для їх виконання.

4. Наявність мотивації (як монетарної, так і нефінансової), спонукаючої співробітників дотримуватись встановлених стандартів обслуговування.

5. Регулярний і систематичний контроль за дотриманням стандартів і надання співробітникам об'єктивного зворотного зв'язку за підсумками оцінки. При цьому результати моніторингу повинні знаходити своє віддзеркалення в системі мотивації і бути підставою для доопрацювання або корегування стандартів (у тих випадках, коли результати аудиту свідчать про незручність стандартів, що діють, для клієнтів).

3.2. Впровадження інноваційних інструментів оцінювання якості сервісу

Можна розробляти і впроваджувати нові стандарти сервісу в ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса», але оцінити фактичний рівень їх виконання та дотримання внутрішніми перевірками навряд чи вдасться. В даному випадку буде спрацьовувати конфлікт інтересів, адже керівник підрозділу не завжди може бути неупередженим в ставленні до свого підлеглого. Особливо, якщо результат перевірки окремого співробітника буде впливати на результат роботи всього підрозділу і цей результат прив’язаний до системи мотивації. Вихід

є – потрібно залучати аудиторів ззовні, які б не були зацікавлені в жодному результаті перевірки.

Одним з інструментів оцінювання якості сервісу, який останніми роками стає все більш популярним, є технологія Mystery Shopping («Таємний покупець»), що походить із США та поширилася у світі наприкінці XX сторіччя. Із тих пір ринок цієї послуги стрімко розвивається [49].

На сьогодні «Mystery Shopping» – це ціла технологія, яка на основі емпіричних спостережень заздалегідь підготовлених покупців дає анонімну оцінку та здійснює моніторинг якості обслуговування клієнтів, послуг, мерчандайзингу та продукції. «Mystery Shopping» використовується безпосередньо у площині ведення підприємством господарської діяльності для збору даних, які допомагають визначити, що відбувається з клієнтами, коли вони відвідують компанію [50].

Загальна структура стандарту обслуговування ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» відображена у вигляді схеми (рис. 3.4)



Рис. 3.4. **Загальна структура стандарту обслуговування ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»**

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

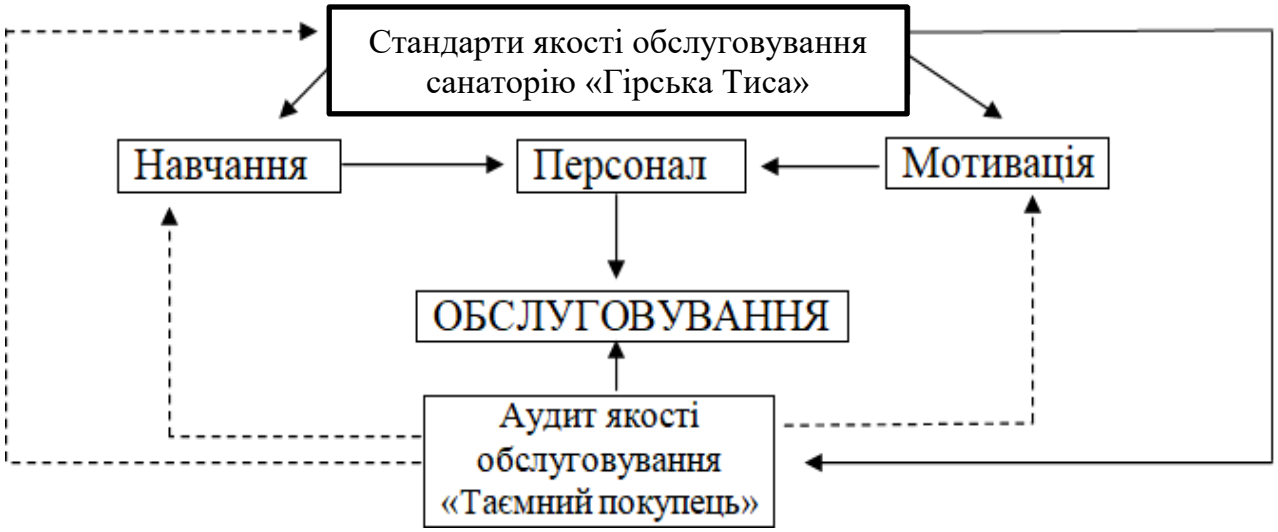


Рис. 3.5. **Схема забезпечення якості обслуговування клієнтів ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»**

Об'єктивно «Таємний покупець» не є маркетинговим дослідженням. Методика «Mistery shopping» більш тісно пов'язана з дослідженням операцій і є оцінкою результату маркетингових досліджень. Принципові відмінності технології «Mystery Shopping» від маркетингових досліджень згруповано в таблиці 3.2.

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

На відміну від маркетингових досліджень, де здебільшого застосовують шкали рейтингів Лайкерта, в анкетах «Mystery Shopping» для більшої об'єктивності оцінки доцільно використовувати тільки бінарні питання (з відповідями «так» і «ні»).

Таблиця 3.2

Відмінності «Mystery Shopping» від маркетингових досліджень

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

Переваги методики «Mystery Shopping»:

1) здійснення оперативного моніторингу рівня обслуговування / якості послуг / якості продукції;

2) швидке покращення рівня обслуговування / якості послуг / якості продукції;

3) збільшення рівня відповідальності персоналу;

4) посилення ефективності управлінських рішень, заснованих на системі стимулювання персоналу;

5) забезпечення зворотного зв'язку між продавцем та клієнтом;

6) підтримка рекламних програм;

7) забезпечення раціонального ціноутворення та аудиту мерчандайзингу

відповідності;

8) отримання даних для конкурентного аналізу;

9) оцінка якості маркетингових досліджень;

10) визначення потреб у навчанні персоналу;

11) отримання даних щодо потенційних можливостей продажів;

12) розроблення навчального посібнику для навчання та розвитку;

13) забезпечення лояльності клієнтів.

Застосування технології «таємний покупець» складається з наступних етапів:

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

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

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

На нашу думку, використання цієї технології в практичній діяльності ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» доцільне, адже для його проведення необхідно лише анкета та (якщо це найманий таємний покупець) оплата праці. Проте, маючи шаблон анкети навіть власник або менеджер може скористатися методикою і, для прикладу, порівняти сервіс конкурентів із тим, що пропонується на його підприємстві.

Нами була розроблена та готова до апробації анкета для оцінки за технологією Mystery Shopping, яка може стати зразком у практичній реалізації цього методу. У анкеті використовуються як об'єктивні показники (температура, швидкість обслуговування) так і суб'єктивні показники (оцінка етапу привітання, консультації). Для того, щоб було легше згрупувати дані, а також знівелювати суб'єктивну складову, нами запропоновані шкали оцінки та варіанти відповідей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Анкета дослідження якості обслуговування в ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» та санаторіях-конкурентах

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

Продовження таблиці 3.3

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

Аналіз отриманих показників дозволяє оцінити роботу лікарів та обслуговуючого персоналу санаторію.

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

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

Таким чином, успіх санаторно-курортного бізнесу сьогодні залежить в першу чергу від споживачів, на поведінку яких можна впливати, орієнтуючись на результати аналізу маркетингових досліджень. При цьому варто враховувати той факт, що дослідження повинні проводитися регулярно, а не одноразово, а реакція на зміни має бути швидкою.

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

3.3. Застосування інструментів фінансового менеджменту для формування стратегії розвитку закладу

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

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

Протягом 2017-2019 років у підприємства була достатньо висока питома вага умовно-постійних витрат, яка протягом періоду зростала із 54,7% у 2017 році

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

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

Отже, цей ефект можна використовувати для управління структурою затрат підприємства і, як результат, його прибутком. Розрахуємо операційний важіль для ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» за 2021–2023 роки у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок операційного левериджу ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»

Показники	2021	2022	2023
1.Виручка від реалізації путівок (без ПДВ), тис. грн.	31672,6	36843,4	45611,4
2. Змінні витрати, тис. грн.	12085,0	14028,2	16749,05
3. Маржинальний дохід (валова маржа), тис. грн.	19587,6	22815,2	28862,35
4. Прибуток, тис. грн.	4968,0	5702,4	7905,4
5. Операційний важіль (р.3/р.4)	4,0	4,0	3,65

Змоделюємо ситуацію на прикладі 2023 року, де покажемо, як вплине зміна виручки на розмір прибутку. Припустимо, що виручка від реалізації путівок зросте на 10% (із 31672,6 до 34839,9 тис. грн), відповідно зростуть також і змінні витрати (із 12085 до 13293,5 тис. грн). Умовно-постійні витрати не зміняться (54,7% загальних витрат або 14619,6 тис. грн.). У результаті такої зміни прибуток складе 6926,8 тис.грн, що на 40% більше фактичного прибутку (4968 тис.грн). Тобто при збільшенні виручки від реалізації путівок на 10% прибуток зросте аж на 40%. Побудуємо таблицю, у якій покажемо зміни прибутку у залежності від збільшення чи зменшення виручки і змінних витрат при незмінних умовно-постійних затратах (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Залежність прибутку від обсягу виручки від продажу путівок ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» у 2023 році

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

Як свідчать дані таблиці 3.5, будь-яка зміна виручки від реалізації путівок породжує ще більшу зміну прибутку, яка дорівнює відсотку зміни виручки помноженому на 4. Так, наприклад, зменшення виручки на 30% (від 31672,6 до 22170,8 тис. грн) призведе до зниження прибутку аж на 120%, тобто підприємство отримає збиток у розмірі 908,4 тис. грн. А збільшення виручки на 30% (від 31672,6 до 41174,4 тис. грн) призведе до різкого зростання прибутку на 120% або до 10844,3 тис. грн.

Отже, підприємству з такою структурою затрат необхідно уникати зменшення виручки від реалізації для того, аби не стати збитковим. А для того,

аби збільшити обсяг прибутку, необхідно нарощувати величину виручки від реалізації путівок. Отже, вирішуючи питання управління приростом прибутку, можна маніпулювати збільшенням чи зменшенням постійних та змінних витрат, і, у залежності від цього, визначати, на скільки відсотків зросте прибуток.

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

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

Таким чином, використання механізму операційного левериджу за мінливих умов господарювання дозволить управляти прибутком як важливим фактором, що здійснює вплив на фінансовий стан підприємства.

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

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

Діяльність підприємства має на меті не лише беззбитковість виробництва, а й отримання прибутку. За допомогою аналізу беззбитковості можна дати відповідь на запитання, який обсяг реалізації продукції забезпечить досягнення запланованої суми прибутку. Такий обсяг реалізації можна визначити згідно з методикою знаходження точки беззбитковості з урахуванням планової величини прибутку. Для цього можна використати формулу 3.1 [44]:

Обсяг реалізації = (планова сума прибутку + постійні витрати) /коефіцієнт валової маржі (3.1)

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

Обсяг реалізації = (7905,4 × 2 + 20956,95) /0,63 = 58361,507 тис. грн

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

Таким чином, використання механізму операційного важелю, точки беззбитковості та запасу фінансової міцності дає змогу планувати на майбутнє розмір прибутку, а також максимізувати темпи його приросту. Поділ витрат на змінні і умовно-постійні дозволяє чітко побачити залежність між виручкою від реалізації продукції, собівартістю та розміром прибутку, а максимізація прибутку шляхом зміни частки постійних і змінних витрат, визначення порогу

рентабельності та запасу фінансової міцності дає можливість підприємствам планувати на майбутнє зростання прибутку.

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

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

Аналіз підходів науковців до дефініцій «стратегія» та «стратегія розвитку», дозволив зробити висновок щодо цих визначень та коректність до ототожнення цих понять деяких науковців. Встановлено, що «стратегія розвитку» це один з основних етапів процесу стратегічного планування діяльності підприємства. Стратегія розвитку підприємства – це безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей. Необхідність розвитку системи стратегічного управління обумовлена розумінням підприємства як відкритої системи, котра активно взаємодіє із зовнішнім оточенням, отримуючи в ньому ресурси на вході та очікуваний результат діяльності на виході. Це спрямовує зусилля з побудови процесу управління таким чином, щоб забезпечити найбільш повне використання ресурсів при досягненні цілей діяльності підприємства, тобто найвищого результату його функціонування.

Розглянуто сутність та основні етапи стратегічного управління підприємством. Визначено загальну модель процесу стратегічного управління. Узагальнено підходи до процесу формування стратегії розвитку. Визначено види стратегій та випадки їх застосування. Визначено основні підходи до процесу розробки стратегії розвитку підприємства (контроль витрат; стратегія диференціації та стратегія фокусування).

Досліджено теоретичні основи стратегічного управління санаторно-

курортним закладом та проаналізовано специфіку стратегічного управління підприємствами санаторно-курортної сфери; виявлено чинники і причини, що стримують їх розвиток.

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

Здійснено аналіз тенденцій розвитку підприємств санаторно-курортної галузі та діяльності ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»:

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

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

Залучені основні засоби ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» використовуються в операційному процесі більш інтенсивно, про що свідчить зростаюча фондовіддача. Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» були ефективними, оскільки спостерігається зростаюча за весь період з 2021 по 2023 рр. на 354,23% сума прибутку від операційної діяльності. Підприємство прибуткове та рентабельне.

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

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

станом поглибить, на нашу думку, існуючі проблеми розвитку підприємств санаторно-курортного комплексу Закарпатського регіону в цілому, та ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса», як виробника лікувальних послуг зокрема. ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» входить в групу оздоровниць Закарпаття, який налічує вісімнадцять санаторно-курортних закладів різного відомчого підпорядкування та форм власності. Всі вони функціонують на основі використання унікальних природних лікувальних вод, мають однакову або схожу спеціалізацію і, по суті, є найближчими конкурентами ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса».

За даними рейтингу ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» по 10-ти бальній шкалі має 8,4 бали, що є третім за рейтинговими показниками серед решти конкурентів. Встановлено, що найвразливішим місцем ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» є критерій співвідношення «ціна/якість», і логічною є, відповідь на питання про таку ж низьку оцінку по критерію співвідношення «чистота/комфорт».

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі сторони, можливості та загрози закладу та сформовано стратегію розвитку ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса».

Основною стратегічною метою ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса» є лідерство на регіональному ринку санаторно-курортних послуг.

Основна стратегія розвитку ЗФ ТОВ «ГОТІС» «Санаторій «Гірська Тиса»:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2 022-43-35.

2. Бугайчук В., Грабчук І., Аляб'єва В. (2022). Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (44). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84

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. Василенко В.О. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

5. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Триєдиний вектор стабілізації економіки України в умовах неконтрольо- ваних глобальних викликів. Вісник Чернівецького тоговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. I (77). С. 12-30.

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

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

8. Гармаш Р. Б. Стратегії розвитку промислових підприємств у світлі глобалізаційних процесів. Академічні візії. 2023. Вип. 17.

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

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

11. Гончаров Ю. В., Лапчик Ю. Ю. 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.

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

13. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-00 72/2022-38-56.

14. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Л. Є Довгань, Ю. В.Каракай, Л. П.Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 440 с.

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

16. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в $13 млрд / Kyiv School of Economics, 2023. URL: https://damaged.in.ua/damage-assessment.

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. Ігнатьєва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / І.А. Ігнатьєва. – К.: Вид-во «Каравела», 2018. – 480 с.

19. Ковальчук Н., Калугарь А. Виклики для підприємств України в умовах війни з росією. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-57.

20. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

21. Лехан В. Стратегічні підходи до лідерства і управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.umj.com.ua/article/125363/osnovni-komponenti-

strategiyi-yaliderstvo-upravlinnya-gromadske-zdorov-ya

22. Мельник Л.Г. Економіка підприємства: Підручник / Л.Г. Мельник. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2014. – 648 с.

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

24. Мізюк Б.М. Стратегічне управління / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2007. – 392 с.

25. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. – К.: КНЕУ, 2011. – 227 с.

26. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv

27. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посібн. / В.С. Пономаренко та ін. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2012. – 639 с.

28. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008.

29. Рейтинг санаторіїв Закарпаття [Електронний ресурс]: (сайт «НафтусяТур») – Режим доступу: https://naftusia.com/ru/ukraina/kurort-hmelnik/vse- sanatorii/reytingi/

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

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

32. Сакун Л. М., Вєдєніна Ю. Ю., Сухомлин Л. В., Цимбал О. С. Формування стратегії антикризового управління на підприємствах машинобудування в умовах змін. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. 2021. № 5. Т. 2. С. 35-40.

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

34. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Моногр. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.

35. Туризм і місто: аналіз проблем, тенденцій та моделювання розвитку: монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х. : ХНАМГ, 2019. – 209 с.

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

37. Філософський енциклопедичний словник – Київ: Абрис, 2002. – 751 с

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

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

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

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

42. Ansoff, H. Igor. “Strategic Issue Management.” Strategic Management Journal. 1980. Vol. 1, no. 2, pp. 131–148. URL: http://www.jstor.org/stable/2486096. Accessed 21 Nov. 2023.Miles L.D. Techniques of Value Analysis and Engineerin. 3rd Ed. N.Y. McGraw-Hill, 1989. XVIII. 366 p

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

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