

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

*У рекреаційній сфері України особливе місце належить підприємствам санаторно-курортного комплексу. Загальною проблемою в діяльності таких підприємств є недосконалість менеджменту, що впливає на їх фінансові результати. Особливості управління підприємствами санаторно-курортного комплексу зумовлені особливостями їхньої діяльності та специфічністю санаторно-курортного продукту. Проаналізовані особливості діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу визначають домінуючі аспекти управління, які мають вирішальне значення для їх діяльності: розроблення стратегії діяльності, менеджмент-маркетинг та кадровий менеджмент.*

*Ключові слова: підприємство, санаторно-курортний комплекс, управління, особливості, санаторно-курортний продукт, стратегія, менеджмент-маркетинг та кадровий менеджмент.*

POGORELOV Y. S., BILOUSOVA A. Y.

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

## FEATURES OF MANAGING ENTERPRISES OF SANATORIUM-RESORT COMPLEX

*Aim of the article is analysis of features of managing sanatorium-resort complex enterprises that emerge because of their activity. Specification of results. Enterprises of sanatorium-resort complex have specific place in recreational sphere in Ukraine. Common problem of such enterprises is imperfection of management that makes an impact on their financial results. Features of managing sanatorium-resort enterprises are determined by features of their activity and specificity of sanatorium-resort product. Features of activity of sanatorium-resort enterprises determine primary aspects of management that are essential for their activity. They are making strategy of the enterprise, management marketing and human resources management. Conclusions. Taking into account specific features of sanatorium-resort enterprises in managing such enterprises allows to not only provide quality of managing such enterprises, but to define its primary aspects, such as making enterprise strategy, management-marketing and human resources management. Paying attention to such aspects of managing sanatorium-resort enterprises will promote to enhance attractiveness of sanatorium-resort product, attract new consumers and to increase financial results of sanatorium-resort enterprises.*

*Keywords: enterprise, sanatorium-resort complex, management, features, sanatorium-resort product, strategy, management-marketing, human resources management.*

### Вступ

У рекреаційній сфері України особливе місце належить підприємствам санаторно-курортного комплексу (монопрофільні та багатoproфільні санаторії, санаторії-профілакторії, пансіонати з лікуванням), які, будучи розміщеними на території курорту або лікувально-оздоровчої місцевості, надають лікувальні послуги зі збереження, підтримування та відновлення здоров'я людей. Україна багата на курорти та лікувально-оздоровчі місцевості: бальнеологічні, грязьові, спелеологічні, кліматичні. Підприємства санаторно-курортного комплексу не лише продукують санаторно-курортний продукт (що само по собі дуже важливе), а ще й робочі місця (на територіях курортів традиційно існують проблеми із зайнятістю), сприяють розвитку супутнього бізнесу, поповнюють державний та місцевий бюджети і дозволяють забезпечити життєдіяльність невеличких міст, де, як правило, розташовані.

У діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу дотепер існує багато проблем, недоліків та слабких місць, що заважає їхньому повноцінному розвитку. Але є загальна проблема, що присутня в діяльності практично кожного підприємства санаторно-курортного комплексу: слабкість менеджменту (якщо не сказати більш різко – його відсутність). Адже такі підприємства як об'єкт менеджменту стали розглядатися порівняно недавно, а їхні керівники у переважній більшості не мають управлінської освіти. Менеджмент підприємств санаторно-курортного комплексу є складнішим, ніж менеджмент підприємств з іншими видами діяльності завдяки особливостям продукту (санаторно-курортний продукт), його спрямованістю не просто на задоволення певних потреб людини (суб'єктивне сприйняття якості послуги), а потреб здоров'я (об'єктивне сприйняття якості послуги). Тому особливості управління підприємствами санаторно-курортного комплексу потребують подальшого вивчення, особливо у прагматичному контексті.

### Основний розділ

Управління підприємствами санаторно-курортного комплексу має свої особливості, які внаслідок їхнього різноманіття для кожного підприємства виявляються по-своєму.

Особливості управління підприємствами санаторно-курортного комплексу зумовлені:

- загальною недосконалістю інституційного середовища діяльності підприємств в Україні;
- організаційно-правовою формою діяльності, яка багато у чому визначає можливості менеджменту підприємства щодо переліку питань, стосовно яких він може ухвалювати і реалізовувати різноманітні управлінські рішення;
- комерційним або некомерційним характером діяльності: в управлінні підприємствами з

некомерційним характером діяльності доцільне використання некомерційного маркетингу як концепції управління, спрямованої на досягнення цілей діяльності шляхом ефективнішого порівняно з іншими підприємствами задоволення потреб споживачів [5]. У цій концепції маркетинг спрямований на отримання соціального ефекту [1, с. 32] на протипагу економічному ефекту;

— видом продукту: санаторно-курортний продукт – інтегральна єдність лікувальних, діагностичних та сервісних послуг (послуг з розміщення, харчування, транспортування, інформаційного та анімаційного обслуговування), що надаються підприємством одному споживачу протягом певного проміжку часу [4, с. 14]. Причому, значення кожного виду послуг (лікувальних, діагностичних та сервісних) і, відповідно, їхня питома вага і у складі продукту, і у складі ціни продукту для кожного споживача є індивідуальними, що ускладнює оперативне управління підприємством санаторно-курортного комплексу. За [2] багатомірність та багатоаспектність санаторно-курортного продукту вирішальною мірою впливає на прийняття управлінських рішень щодо діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу;

— особливостями діяльності: розмаїття послуг, що надаються, необхідність залучення партнерів для надання деяких з них (наприклад, з транспортування), нееластичний попит на санаторно-курортний продукт, специфічний контингент споживачів санаторно-курортного продукту;

— особливостями сприйняття санаторно-курортного продукту: споживачі оцінюють його не лише за якістю і, відповідно, позитивністю впливу на стан здоров'я, але і за умовами отримання (комфортність, ставлення персоналу, умови проживання та лікування тощо). Зрештою у споживача санаторно-курортного продукту має сформуватися міцний динамічний взаємозв'язок його очікувань та вражень, що він отримав, причому останні мають, як мінімум, дорівнювати очікуванням, а, як максимум, значно їх перевищити;

— використовуваними ресурсами: обмеженість та невідтворюваність (або дуже повільна відтворюваність) особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів, з використанням яких переважно створюється санаторно-курортний продукт, або обмеженість доступу до них;

— спрямованістю діяльності не лише на отримання прибутку, але і на задоволення потреб та запитів споживачів санаторно-курортного продукту: фінансові показники діяльності підприємства прямо та безпосередньо залежать від ставлення споживача до санаторно-курортного продукту, хоча слід враховувати, що для конкретного сегменту споживачів має пропонуватися окремий санаторно-курортний продукт. Внаслідок достатнього інтенсивної конкуренції на ринку санаторно-курортних продуктів споживачі, потреби та запити яких не задовольнив пропонований підприємством санаторно-курортний продукт, наступного разу віддадуть перевагу іншим підприємствам, через що постраждають фінансові результати підприємства. Особливо важлива лояльність споживачів санаторно-курортного продукту, що надає підприємство, у періоди спаду попиту (взимку, ранньою весною та пізньою осінню);

— надзвичайно рухливою кон'юнктурою ринку санаторно-курортних продуктів: кон'юнктура ринку санаторно-курортних продуктів характеризується динамікою попиту, пропозиції та ціни, які визначаються значною мірою соціально-економічним становищем в країні, привабливістю підприємства для зарубіжних споживачів, зручністю розташування підприємства та наявною інфраструктурою обслуговування. Саме через це можливості стратегічного управління на підприємствах санаторно-курортного комплексу є обмеженішими, а головну роль відіграє поточне управління з домінуючим використанням ситуаційного підходу та сценарного планування.

Інституційне середовище діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу утворює сукупність соціальних, політичних, правових, економічних, психологічних та інших формальних та неформальних обмежень, норм, правил [7], що врегульовують їхні взаємовідносини з державою, споживачами санаторно-курортного продукту, партнерами з діяльності.

Інституційне середовище діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу визначається низкою законодавчих актів держави, в яких містяться формальні обмеження, норми, правила їхньої діяльності та вимоги до неї: Закон України "Про курорти" (в останній чинній редакції 2006 р.), в якому закладено правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку курортів в Україні, Загальне положення про санаторно-курортний заклад (затверджене Постановою Кабінету Міністрів України № 805 від 11.07.2001 р. зі змінами, внесеними Постановою КМ України № 1510 від 11.10.2002 р.), Національний стандарт України ДСТУ 4527:2006 "Послуги туристичні. Засоби розміщення", Господарський Кодекс України (в останній чинній редакції від 8.12.2016 р.), Закон України "Про акціонерні товариства" (в останній чинній редакції від 1.01.2017 р.) [3]. Ці та інші законодавчі документи створюють правове поле, у межах якого підприємства санаторно-курортного комплексу можуть ухвалювати та реалізовувати управлінські рішення щодо своєї діяльності.

Інституції створюють стимули для діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу, визначають вибір векторів їхнього розвитку та величину транзакційних витрат (витрат на взаємодію із суб'єктами зовнішнього середовища), забезпечують стабільність в обміні правами власності та здійсненні транзакцій. На жаль, межі правового поля діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу є достатньо вузькими, що, у тому числі, стримує розвиток курортної сфери в Україні, хоча необхідність спеціального правового регулювання територій з цінними лікувальними ресурсами давно визнано і навіть є окремі нормативні акти, які, правда, не розв'язали наявні проблеми. Адже враховуючі наявність в Україні

особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів, формування "культу здоров'я" у країні та його домінування в економічно розвинених країнах, динаміка розвитку курортної сфери в Україні може бути набагато швидшою, що дозволило б перетворити курортну галузь на потужну галузь економіки, використовуючи два головних важеля – інвестиції та якісний менеджмент.

Можливості керівництва підприємств санаторно-курортного комплексу ухвалювати управлінські рішення щодо їхньої діяльності на стратегічному та поточному горизонті визначаються його компетенціями, які зумовлені організаційно-правовою формою діяльності підприємств.

З точки зору організаційно-правової форми діяльності підприємства санаторно-курортного комплексу достатньо різноманітні. Серед них є самостійні юридичні особи, а також такі, що такого статусу не мають і підкоряються головному підприємству (при входженні до товариств або інших інтегрованих структур), підприємницькій структурі (якщо санаторій або пансіонат їй належать), органам виконавчої влади (підприємства комунальної власності), певному відомству (Федерація профспілок України, Фонд соціального страхування України, Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство внутрішніх справ України та інші міністерства та відомства). Підприємства санаторно-курортного комплексу, що підпорядковані державним Соціальному Фонду та Фонду страхування від нещасних випадків та іншим державним організаціям, основну частину своїх путівок реалізують через ці фонди.

З одного боку, це є добре для підприємств санаторно-курортного комплексу, адже вони мають фіксовану кількість замовлень на послуги, але, з іншого, в умовах зменшення попиту на санаторно-курортний продукт, не говорячи вже про кризу в економіці, таким підприємствам функціонувати вкрай складно через значну залежність від державних фондів та організацій та загрозу збитків. Неможливість оновлення матеріально-технічної бази та закупівлі сучасного обладнання для лікування, розширення асортименту послуг та цільової аудиторії не лише в межах країни, а й за рубежом, залучення інвестиції та впровадження нових технологій стримують розвиток таких підприємств [6].

У повному обсязі ухвалювати управлінські рішення щодо всіх аспектів діяльності можуть лише ті підприємства санаторно-курортного комплексу, що є самостійними юридичними особами і діють у різноманітних організаційно-правових формах (від приватного підприємства до товариства певного типу). Так, такі підприємства можуть самостійно визначати стратегію діяльності, маркетингову політику, а її межах цінову політику, розпоряджатися у повному обсязі фінансовими ресурсами, визначати форми організації та оплати праці персоналу тощо.

Всі інші підприємства санаторно-курортного комплексу, що не є самостійними юридичними особами, мають суттєві обмеження у прийнятті управлінських рішень щодо їхньої діяльності. Менеджмент таких підприємств спрямований на виконання рішень, які ухвалено їхнім власником або головною структурою, та вирішення питань операційного управління, практично позбавлений можливостей стратегічного управління та впливу на формування фінансових результатів діяльності, слабо впливає на маркетингову політику та ін.

Підприємства санаторно-курортного комплексу поділяються на комерційні та некомерційні. Причому, у наш час в Україні домінують комерційні підприємства. Обидві групи підприємств здійснюють діяльність на ринку санаторно-курортного продукту, який вже сформувався, суттєвих зсувів та змін кардинального характеру на цьому ринку навряд чи слід очікувати. І ця обставина висуває особливі вимоги до якості менеджменту підприємств санаторно-курортного комплексу. Причому, якщо на комерційних підприємствах сучасні концепції управління можуть з деякою трансформацією імплементуватися до управління такими підприємствами, то з управлінням некомерційними підприємствами дещо складніше.

Відзначені особливості діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу визначають особливості їхнього управління, зокрема, вони визначають ті аспекти управління, які мають вирішальне значення, а тому можуть бути визнані домінуючими: розроблення стратегії діяльності; маркетингова діяльність; кадровий менеджмент.

Інші аспекти управління підприємствами санаторно-курортного комплексу визначаються принциповими положеннями, які встановлено на підприємстві стосовно названих домінуючих сфер.

Підприємства санаторно-курортного комплексу працюють у ринковому середовищі, невід'ємною складовою якого є конкуренція. А тому не орієнтуватися на забезпечення конкурентоспроможності, на виявлення, створення та використання конкурентних переваг у управлінні такими підприємствами просто неможливо.

На ринку санаторно-курортного продукту, на наш погляд, поряд з традиційними видами конкуренції (цінова конкуренція та конкуренція якості) існує конкуренція управління, яка виявляється у тій мірі уваги, яка спрямовується в управлінні на споживача, його вимоги, уподобання, запити, для чого потрібний постійний аналіз цільових груп споживачів, їхніх уподобань, бенчмаркінг тощо, результати яких виступають підставою формування стратегії діяльності підприємства санаторно-курортного комплексу.

Стосовно підприємств санаторно-курортного комплексу слід з урахуванням напрацювань [8] виділити кілька основних видів стратегії діяльності:

— стратегія кардинальної зміни: застосовується у разі суттєвого довготривалого зменшення з різних причин попиту на санаторно-курортний продукт підприємства або неможливості надавати їх у колишньому обсязі (наприклад, виснаження особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів або суттєве

обмеження доступу до них). Вектори такої стратегії передбачають дії кардинального характеру – від перепрофілювання здравниці на оздоровче підприємство (пансіонат відпочинку, курортний готель, база відпочинку та ін.) до її ліквідації;

— стратегія проактивного підтримування: застосовується у разі загальної нестабільності попиту на санаторно-курортний продукт (наприклад, через коливання рівня доходів громадян, що, власне, спостерігається в Україні протягом останніх 10-15 років), сезонності в їхньому наданні, появи нових курортів або збільшенні популярності наявних. Вектори такої стратегії передбачають незначні за масштабом, але постійні дії з підвищення привабливості підприємства, наприклад, збільшення асортименту медичних та супутніх послуг, проведення гнучкої цінової політики тощо);

— стратегія підтримування: застосовується у разі обмеженості особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів або доступу до них, неможливості збільшити асортимент медичних та супутніх послуг. Вектори такої стратегії передбачають дії, які насправді спрямовані на підтримування статус-кво: підвищення ефективності використання наявних ресурсів, якості обслуговування, поліпшення роботи обслуговуючого персоналу тощо;

— стратегія зростання (активного, сегментного, повільного тощо): застосовується у разі обґрунтовано очікуваного збільшення попиту на санаторно-курортний продукт підприємства та можливості задовольнити його завдяки наявності у достатньому обсязі особливо цінних та унікальних природних лікувальних ресурсів та відсутності обмежень у доступі до них.

Реалізація будь-якої стратегії діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу вирішальною мірою залежить, з одного боку, від наявності природних лікувальних ресурсів та доступу до них, а, з іншого, від соціально-економічного становища у країні. Адже питома вага споживачів санаторно-курортного продукту, що самостійно сплачують їхню вартість, достатньо велика і з кожним роком зростає через зменшення можливості різноманітних відомств фінансувати діяльність підприємств санаторно-курортного комплексу.

У названих видах стратегії мають бути встановлені головні орієнтири-цілі діяльності підприємства, які потім мають трансформуватися у конкретні завдання поточного управління з обов'язковим визначенням посадових осіб, що відповідають за їхнє вирішення, обсягів необхідних ресурсів, очікуваних результатів та термінів вирішення.

Маркетингова діяльність більшості підприємств санаторно-курортного комплексу перебуває у первинному стані. Серед усіх її завдань більш-менш значну увагу такі підприємства приділяють у межах своїх компетенцій ціноутворенню. Проте практично не приділяється увага таким важливим завданням маркетингової діяльності як формування розмаїття санаторно-курортного продукту, яке має задовольнити не лише стандартні, але й індивідуальні вимоги його споживачів (їхнє розмаїття сьогодні доволі бідне). Сьогодні споживач санаторно-курортного продукту чітко ідентифікується, і саме якість продукту є демонстрацією орієнтації підприємства не на споживача взагалі, а на їхні цільові групи. Споживач зацікавлений не просто в отриманні лікувальної або діагностичної послуги, а, по-перше, в їхній якості, а, по-друге, в їхній "упаковці", яку утворюють якісні умови їхнього надання, наявність супутніх послуг, доброзичливе та ввічливе ставлення до нього.

Важливою складовою маркетингової діяльності підприємств санаторно-курортного комплексу є комунікаційна політика, яку необхідно проводити:

— у внутрішньому середовищі: спілкування та взаємодія персоналу підприємства зі споживачами санаторно-курортного продукту, що потребує спеціальної підготовки персоналу підприємства, формулювання вимог до їхньої поведінки та компетентності, постійного стеження за їхнім дотриманням, встановлення відповідальності за їхнє порушення, що має супроводжуватися необхідними заходами з удосконалення оплати праці та позитивного стимулювання (заохочення за позитивні досягнення);

— у зовнішньому середовищі: просування санаторно-курортного продукту, організація його продажів, створення та підтримування іміджу підприємства.

Вагомі результати для формування комунікаційної політики підприємств санаторно-курортного комплексу може надати проведення складного аналізу (наприклад, SWOT-аналізу).

### Висновки

В управлінні підприємствами санаторно-курортного комплексу необхідно враховувати особливості їхньої діяльності. Їхнє врахування дозволяє не лише забезпечити якість менеджменту таких підприємств, але й визначити його домінуючі аспекти. До таких в управлінні підприємствами санаторно-курортного комплексу належать розроблення стратегії діяльності, менеджмент-маркетинг та кадровий менеджмент. Приділення першочергової уваги цим аспектам менеджменту сприятиме підвищенню привабливості санаторно-курортного продукту підприємства, залученню споживачів і, відповідно, покращенню його фінансових результатів.

### Література

1. Андреев С. Н. Маркетинг некоммерческих субъектов : [монография] / С. Н. Андреев. — М. : Финпресс, 2002. — 320 с.

2. Архипов А. Е. Модель контурного пакетирования как основа формирования конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса / А. Е. Архипов // Российское предпринимательство. — 2011. — № 2 (192). — С. 110-114.
3. Ведмідь Н. І. Класифікація санаторно-курортних і оздоровчих підприємств / Н. І. Ведмідь // Культура народів Причорномор'я. — 2012. — № 238. — С. 9-13.
4. Ветитнев А. М. Курортное дело : [уч. пособ.] / А. М. Ветитнев, Л. Б. Журавлева. — М. : КНОРУС, 2006. — 528 с.
5. Ветитнев А. М. Маркетинг некоммерческих санаториев / А. М. Ветитнев, Е. В. Цирюта // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 13-19.
6. Гудзь М. В. Визначення напрямків формування маркетингової стратегії санаторно-курортного підприємства / М. В. Гудзь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. — 2011. — № 1. — С. 32-39.
7. Красівська А. С. Розвиток підприємництва в умовах інституційної невизначеності / А. С. Красівська // Вісник Вінницького політехнічного інституту. — 2016. — № 3. — С. 33-40.
8. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : [навч. посібн.] / Н. В. Чорненька. — К. : Атіка, 2006. — 264 с.

Надійшла 10.03.2017; рецензент: д. е. н. Рудніченко Є. М.