

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

*Кафедра економіки,
підприємництва та туризму*

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КЛЕЧЕНКО Вікторія Іванівна

УДК 338.48: 614.215

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ
ЗАКЛАДІВ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ**

242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ В.І. Клеченко

Керівник роботи
Ткачук Василь Іванович
д. е. н., професор

Житомир – 2023

Висновок кафедри _____ за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри _____

№ _____ від « _____ » _____ 20 _____ р.

Завідувач кафедри _____

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

« _____ » _____ 20 _____ р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Клеченко В.І. Організаційно-економічні засади санаторно-курортних закладів Карпатського регіону. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 242 «Туризм». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В кваліфікаційній роботі досліджено питання організаційно-економічних засад діяльності підприємства, встановлено принципи та способи її реалізації. Проаналізовано особливості діяльності санаторно-курортних закладів та відмінності санаторно-курортних послуг. Проаналізовано організаційно-економічні засади діяльності ТОВ «Термал Стар» та запропоновано ряд напрямів підвищення її ефективності, зокрема за рахунок розроблення комплексної стратегії розвитку. Структурно робота складається з вступу, трьох розділів, висновків; містить 7 таблиць, 1 рисунок, список використаних джерел з 30 найменувань, додатки.

Ключові слова: організація, управління, економічна діяльність, санаторно-курортний заклад, санаторна послуга, стратегія розвитку.

SUMMARY

Klechenko V.I. Organizational and economic principles of sanatorium-resort establishments of the Carpathian region. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty 242 "Tourism". – Polis National University, Zhytomyr, 2023.

In the qualification work, the issue of the organizational and economic principles of the enterprise's activity was investigated, the principles and methods of its implementation were established. The peculiarities of the activity of sanatorium-resort establishments and the differences of sanatorium-resort services are analyzed. The organizational and economic principles of Thermal Star LLC's activity were analyzed and a number of ways to increase its efficiency were proposed, in particular through the development of a comprehensive development strategy. Structurally, the work consists of an introduction, three sections, and conclusions; contains 7 tables, 1 figure, a list of used sources with 30 names, appendices.

Keywords: organization, management, economic activity, sanatorium-resort facility, sanatorium service, development strateg

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. Теоретичні основи організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів	6
1.1. Поняття організаційно-економічних засад діяльності суб'єктів господарювання.....	6
1.2. Особливості діяльності санаторно-курортних закладів.....	9
1.3. Система показників оцінки ефективності організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів.....	12
Висновок до розділу I.....	15
РОЗДІЛ II. Діагностика організаційно-економічних засад діяльності ТОВ «Термал Стар»	16
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Термал Стар».....	16
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Термал Стар».....	19
2.3. Оцінка організаційно-економічних засад діяльності ТОВ «Термал Стар».....	21
Висновок до розділу II.....	25
РОЗДІЛ III. Шляхи підвищення ефективності організаційно-економічних засад діяльності ТОВ «Термал Стар».....	26
3.1. Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Термал Стар».....	26
3.2. Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих стратегічних альтернатив розвитку закладу	29
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	32
Висновок до розділу III.....	33
ВИСНОВОК.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	38
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах радикальних змін, що відбуваються в економіці нашої країни, які обумовлені пандемією коронавірусної інфекції та повномасштабною війною, дослідження організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів набуло особливого значення, адже підвищення ефективності підприємств будь-якої сфери є однією з ключових умов забезпечення зростання валового внутрішнього продукту та відродження країни. Постійний розвиток і вдосконалення організаційно-економічних засад діяльності, можна вважати основними параметрами, що ведуть до успіху в умовах все більше і більше зростаючої конкуренції.

Аналіз та оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища необхідні для бізнесу, оскільки вони допомагають зрозуміти поточний стан справ і окреслити можливості подальшого розвитку та підвищити ефективність організаційно-економічних засад діяльності підприємства. Залежно від показників ефективності приймаються рішення про організаційні зміни, складаються плани подальшого розвитку і вдосконалення роботи як окремих відділів, так і всього підприємства в цілому. Весь цей комплекс організаційних заходів має на меті забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства будь-якої сфери діяльності.

Зростання важливості дослідження організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів з метою підвищення ефективності їх функціонування визначають актуальність теми дослідження.

Аналіз досліджень за темою. Наукові дослідження в сфері організаційно-економічних засад діяльності підприємств, особливостей функціонування та оцінки санаторно-курортних закладів представлено в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Серед яких Брусільцева Г.М., Ведмідь М., Волкова І.І, Мулик Т.О., Лось Ю.О, Покотило Т.В та інших. У роботах даних авторів проаналізовано організаційно-економічні засади діяльності суб'єктів

господарювання у тому числі і санаторно-курортних закладів, методи та способи їх організації, принципи здійснення, деякі з положень виявилися дискусійними.

Таким чином, встановлено, що існуюча теоретико-методична база з питань сутності організаційно-економічних засад діяльності господарюючих суб'єктів методів та способів їх організації, принципів здійснення та механізмів оцінки потребує більш детального дослідження.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування з подальшим розвитком практичних можливостей у сфері вдосконалення організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути поняття організаційно-економічних засад діяльності суб'єктів господарювання;
- дослідити особливості діяльності санаторно-курортних закладів;
- проаналізувати систему показників оцінки ефективності організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів;
- надати організаційну характеристику підприємства;
- здійснити наліз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Термал Стар»;
- оцінити організаційно-економічні засади діяльності ТОВ «Термал Стар»;
- обґрунтувати стратегічних альтернатив розвитку закладу;
- здійснити розрахунок витрат на реалізацію запропонованих стратегічних альтернатив розвитку закладу;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення організаційно-економічних засад діяльності ТОВ «Термал Стар». **Предметом дослідження** виступили теоретичні, методичні та практичні засади забезпечення організаційно-економічних засад діяльності ТОВ «Термал Стар».

Методи дослідження Основу дослідження склав системний підхід у поєднанні із комплексним, які розглядають організаційно-економічні засади діяльності в якості елемента загальної системи управління

підприємством. Систематизація знань в сфері провадження санаторно-курортної діяльності здійснювалася за допомогою методів порівняння та логічного аналізу тощо. При аналізі літературних джерел було використано методи аналогії, узагальнення та порівняння, а також співставлення. Загальні тенденції здійснення господарської діяльності підприємства досліджувалися за допомогою методів аналізу, синтезу та балансового методу.

Джерелами інформації для дослідження були наукові фахові, навчально-методичні публікації вітчизняних та зарубіжних економістів щодо організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів та напрямків її покращення, чинне законодавство України у сфері дослідження, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Перелік публікацій автора за темою дослідження.

1. Валінкевич Н.В., Клеченко В.І. Формування поняття «туризм» в сучасній економічній науці. Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Житомир, 15-16 червня 2023 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 21-24.

Результати дослідження опубліковані у збірнику всеукраїнської науково-практичної конференції, зокрема «Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети».

Практичне значення одержаних результатів полягають в обґрунтуванні стратегічних альтернатив розвитку закладу за рахунок розширення послуг, що надаються відвідувачам. Розраховано економічний ефект від реалізації комплексу запропонованих заходів на підприємстві ТОВ «Термал Стар».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки до розділів, загальні висновки. Список використаних джерел нараховує 30 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 40 сторінках комп'ютерного тексту, містить 7 таблиць і 1 рисунок, 9 додатків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДІВ

1.1. Поняття організаційно-економічних засад діяльності суб'єктів господарювання

Сучасні господарюючі суб'єкти можуть існувати та успішно конкурувати на ринку лише за умови адаптації до мінливого бізнес-середовища та забезпечення їх постійного розвитку.

Під час діяльності керівники підприємства постійно стикаються з необхідністю вирішення загальних управлінських питань, пов'язаних з ефективною організацією та плануванням стратегічної діяльності, а також вирішення поточних проблем, пов'язаних із вирішенням тактичних та операційних завдань (які витрати виникають під час реалізації планів, які ресурси потрібні, скільки і коли саме). Доцільний та обґрунтований вибір корпоративної політики та довгострокових цілей може значною мірою збільшити потенціал та ефективність господарюючого суб'єкта.

Отже, критеріями вибору оптимального організаційно-економічного механізму діяльності підприємства є:

- раціональність (відповідність потенціалу підприємства можливостям і ризикам бізнес-середовища);
- організаційна ефективність (аналіз сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування та визначення результату організаційних заходів) [16; 29].

У сучасних умовах системна організація та управління бізнесом, а також стратегічне планування є основними складовими успіху. Запорукою ефективності сучасних організаційно-економічних структур, заснованих на принципах корпоративного управління, є необхідність реалізації стратегії планомірного та контрольованого зростання та розвитку за двох обмежень: межі зростання є екзогенними (вони лежать поза системою), межі розвитку є ендогенними (у самій системі успадковуються).

Зі стрімким розповсюдженням нових технологій, інновацій, зміною споживчих якостей послуг, глобальним впровадженням комунікаційних мереж в організацію діяльності суб'єктів господарювання, стратегія динамічного зростання та розширення сфери діяльності суб'єктів господарювання реалізується двома способами [20]:

- на основі використання внутрішніх резервів шляхом нарощування та розширення виробництва (внутрішня інтеграція, концентрація власного капіталу);
- на основі використання залучених зовнішніх джерел шляхом реалізації стратегії і тактики злиття і поглинання (диверсифікація діяльності, перерозподілу ризиків).

Таким чином, розробка та впровадження ефективної організаційно-економічної моделі господарської діяльності, дає керівництву та працівникам можливість змістовно планувати стратегічну діяльність, враховувати можливі ризики, більш комплексно та оптимально використовувати наявні ресурси, контролюючи виконання планів шляхом аналізу фактичних показників та своєчасного коригування поточних дій.

Організаційно-економічною основою моделі є внутрішня цільова програма – сукупність основних принципів, критеріїв і методів організації діяльності підрозділів, а також стратегічних цілей і завдань, що забезпечують сталий і ефективний розвиток підприємства з точки зору довгострокової перспективи. Стійкість організаційно-економічної моделі визначається станом наступних взаємозв'язаних елементів: потенційними можливостями чи обмеженнями; факторами впливу; стратегією; показниками результативності проведених заходів.

Внутрішня цільова програма підприємства має бути чітко розробленою, реально досяжною та не повинна погіршувати ефективність інвестиційної діяльності та операційної діяльності підприємства. Функціональна частина програми повинна включати: розробку індивідуальної стратегічної політики підприємства, а також підготовку комплексу організаційних процедур, спрямованих на забезпечення реалізації конкретних цілей підприємства та

покращення стану корпоративного середовища підприємства в цілому, в результаті чого можлива реалізація наступних заходів [11; 15; 16]:

- формування та реалізація чітко визначеної стратегії управління;
- створення ефективної організаційної структури на засадах стратегічного управління бізнесом;
- здійснення повного та регулярного контролю внутрішньо фірмового управління для забезпечення організаційної та фінансової прозорості діяльності всіх структурних підрозділів підприємства;
- забезпечення збалансованості внутрішньої нормативно-правової документації підприємства (чітке розмежування повноважень, компетенції органів управління, інформування працівників про прийняті управлінські рішення);
- розробка чіткої мотиваційної політики як частини загальної стратегії підприємства (забезпечення стабільних виплат);
- формування корпоративної культури (розробка та дотримання внутрішнього кодексу поведінки (управління)).

Для формування оптимальної (раціональної та ефективної) організаційно-економічної моделі доцільно керуватися наступними принципами [15; 16; 29]:

- принцип цілісності (діяльність підрозділів одного рівня планується одночасно та в взаємозв'язку з іншими);
- принцип комплексності завдань і робочих програм (спільне вирішення завдань стратегічного планування та логістики);
- принцип єдності системи управління (засоби і технології управління відповідають організаційній структурі та ринковим механізмам);
- принцип управління за результатами (мотивація досягнення результатів з урахуванням змін у бізнес-середовищі);
- принцип концентрації зусиль (увага до пріоритетних напрямів);
- принцип постійного розвитку (розширення та диверсифікація діяльності бізнес-одиниці, модернізація інформаційних технологій та технологічного забезпечення) тощо/

Таким чином, вибір організаційно-економічної моделі діяльності підприємства найчастіше визначається асортиментом товарів і послуг, з якими підприємство виходять на ринок. З метою підвищення ефективності організаційно-економічної моделі діяльності деякі підприємства реорганізують свою організаційну структуру і прагнуть використовувати переваги організацій з «наскрізним» управлінням над управлінням «зверху вниз» у вертикально орієнтованій ієрархії.

1.2. Особливості діяльності санаторно-курортних закладів

Дієвим фактором профілактики захворюваності та оздоровлення населення є санаторно-курортне лікування. Санаторно-курортне лікування, як один з основних методів оздоровлення і провідної частини профілактичної медицини, займає важливе місце в системі охорони здоров'я населення нашої країни.

Водночас санаторно-курортна система, як частина загальної системи охорони здоров'я, має особливості на всіх етапах своєї діяльності. У кваліфікованій медичній допомозі хворим на курортах широко використовуються різноманітні природні фактори. Основною ланкою курорту є санаторій. Це стаціонарний медичний заклад, який лікує хворого різними лікувальними факторами в залежності від профілю курорту.

Залежно від призначення курорти поділяються на кліматичні, бальнеологічні та грязьові. На кліматичних курортах клімат (морський, степовий, гірський, лісовий) є найважливішим лікувальним чинником. На бальнеологічних курортах часто використовують різні мінеральні води (газовані, лужні, залістисті, радонові та ін.). На грязьовому курорті головним лікувальним фактором є грязьові аплікації.

Залежно від профілю захворювання санаторії поділяються на кардіологічні, пульмонологічні, гастроентерологічні, із захворюваннями нервової системи, опорно-рухового апарату, нирок, шкірних захворювань, гінекологічні та ін. Види

санаторно-курортних закладів за функціональною спрямованістю та спеціалізацією наведено в Додатку А та Додатку Б.

У лікувальному процесі санаторію, крім природних факторів, часто застосовують особливий санаторний режим, дієту, лікувальну фізкультуру, психотерапію та ін.

Усю сукупність курортних закладів можна поділити на оздоровчі та санаторно-курортні заклади [4; 5; 10;12; 23].

До оздоровчих закладів відносять:

- пансіонати – заклади, призначені для відпочинку практично здорових людей на курорті або в заміській зоні відпочинку. Виділяють пансіонати з лікуванням та оздоровленням;

- будинки відпочинку (бази відпочинку) – оздоровчі заклади, в яких активний відпочинок поєднується з пасивним;

- туристичні бази – об'єкт розміщення, харчування, відпочинку, туристичних поїздок, фізично-оздоровчого обслуговування, спорту та відпочинку туристів і екскурсантів. Відмінність туристичної бази від інших закладів дозволяє полягати у здійсненні спеціальної туристичної діяльності, такої як: походи, подорожі, змагання, навчання навикам спортивного туризму та орієнтуванню на місцевості;

- дитячі оздоровчі заклади - підприємства, які надають послуги оздоровлення дітям.

Санаторно-курортні заклади.

- санаторії – лікувальні заклади, в яких проводяться лікувально-профілактичні заходи з використанням природних факторів, таких як: клімат, мінеральна вода, лікувальні грязі, у поєднанні з фізіотерапією, дієтотерапією, ЛФК та іншими методами лікування з обов'язковим дотриманням хворими режиму санаторно-курортних закладів;

- санаторії-профілакторії – лікувальні заклади санаторного типу для проведення лікувально-оздоровчих заходів без відриву від виробництва;

- бальнеологічні диспансери – лікувальні заклади для проведення таких процедур, як: ванни, души, обмивання, спринцювання, інгаляції, переважно за допомогою натуральних мінеральних вод;

- грязелікарні – лікувальні заклади для проведення процедур, із застосуванням лікувальних грязей;

- курортні поліклініки - лікувально-профілактичні заклади, які здійснюють амбулаторно-курортне лікування.

Таким чином санаторно-курортні заклади продукують та надіють споживачам санаторно-курортні послуги, під якими розуміють рекреаційну, соціокультурну, комплексну послугу з високим ступенем персоналізації та соціальної значущості, яка задовольняє основні потреби людини, передбачає безпосередню присутність споживача на місці надання цієї послуги та вимагає специфічних методів управління [6; 21; 27].

Послуги санаторно-курортних закладів відрізняються від інших послуг тим, що вони завжди індивідуальні, а не масові. Ефект від надання санаторно-курортної послуги безпосередньо не пов'язаний з розміром вартості, але результат професійної діяльності фахівців санаторно-курортних закладів втілюється в самій людині і виражається в позитивному впливі на її здоров'я. Іншою відмінною рисою є те, що всі санаторії розташовані на особливих територіях, які характеризуються певними кліматичними умовами, а також гідромінеральними ресурсами, що в свою чергу впливає на процес надання послуг. Важливою особливістю є те, що на ринку санаторно-курортних послуг представлені не самі послуги, а інформація про послуги. Слід також зазначити, що санаторно-курортні послуги належать до категорії дорогих послуг, вартість яких змінюється в залежності від сезону [6; 26].

Діяльність підприємств санаторно-курортного господарства побудована на взаємодії чотирьох елементів: споживач, персонал, технології надання курортних послуг і фізичного середовища.

Споживач – це самий важливий елемент процесу курортного обслуговування, так як остаточна мета цього процесу є задоволення його потреб.

Персонал – другий важливий елемент, він є обличчям курортного бізнесу, його слова та дії помічають споживачі.

Технологія надання курортних послуг складається з об'єктів обслуговування, обладнання, певних правил, норми та організаційної культури.

Фізичне середовище (сервісне середовище) – це всі відчутні аспекти споживчого досвіду санаторно-курортної організації. Чим довше споживач залишається на місці обслуговування, тим більшої важливості набуває сервісне середовище - розміри пляжу і території, ландшафт дизайн, внутрішнє оздоблення приміщень тощо [1; 17; 21].

Отже, з точки зору системного підходу санаторно-курортне підприємство представляє собою сервісну систему, в якій чітко організований та узгоджений порядок дій, спрямований на надання санаторно-курортних послуг. Складність і різноманітність форм санаторно-курортного обслуговування передбачає необхідність виділення загальних елементів, процесів і підсистем, характерних для всіх підприємств санаторно-курортного господарства, для збільшення швидкості та ефективності вирішення управлінських задач даної сфери господарювання.

1.3. Система показників оцінки ефективності організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів

Характер діяльності організацій санаторно-курортної сфери обумовлений значною кількістю факторів, від яких залежить комплекс санаторних послуг, що створює ряд перепон для розробки та реалізації функції контролю за усіма аспектами діяльності закладу. Іншими словами, при формуванні підходів до комплексного дослідження ефективності організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортної організації необхідно визначити критерії оцінювання, де саме оцінювання – це сукупність оціночних показників, якими може користуватися такий заклад як орієнтиром для досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Наразі існує безліч точок зору, яким чином повинно здійснюватися таке оцінювання. В більшості випадків дослідники визначають, що оцінка ефективності санаторно-курортних закладів повинна розглядатися в комплексі економічного, медичного та соціального критеріїв ефективності [10; 11; 15]:

$$E = E_e + E_m + E_s, \quad (1.1)$$

де E - ефективність санаторно-курортного закладу, E_e - економічна ефективність, E_m – медична ефективність, E_s – соціальна ефективність.

Динамічний вектор кожного коефіцієнта ефективності дотримується параметрами порівняння розрахункового періоду до попереднього.

Оцінка економічної ефективності може бути поражена шляхом співставлення результатів діяльності до витрат, понесених на їх отримання. З урахуванням того, що не всі санаторно-курортні заклади ставлять за мету отримання прибутку, існує два підходи до оцінки ефективності їх діяльності.

Для підприємств, які є самостійними суб'єктами господарювання з метою отримання прибутку:

$$KE_e = \frac{\text{ЧП}}{\text{Витрати (ресурси)}}, \quad (1.2)$$

де, KE_e – коефіцієнт економічної ефективності, ЧП – чистий прибуток.

Для організацій, що є некомерційними:

$$KE_e = \frac{\text{Виручка}}{\text{Витрати (ресурси)}} \quad (1.3)$$

Ресурси обраховуються таким чином:

$$PO = OZ + MOA + PFOП, \quad (1.4)$$

де OZ - основні засоби, MOA – матеріальні оборотні активи, $PFOП$ – річний фонд оплати праці.

Ефективність медичних послуг санаторно-курортних організацій розглядається з точки зору досягнення позитивного медичного результату, який виявляється в позитивній динаміці здоров'я конкретного пацієнта. Медична ефективність нерозривно пов'язана із якістю медичної діяльності.

Так як методики лікування кожної хвороби являють собою набір стандартних процедур діагностики та лікування, затверджені для санаторно-курортних

організацій Міністерством здоров'я України, то кожен відпочиваючий в санаторії може розраховувати на позитивний ефект від лікування, що забезпечується медичним персоналом закладу, який виконує дані стандарти.

$$КЕм = КП (Stand - \sum_n^4 D), \quad (1.5)$$

де КП – загальна чисельність пацієнтів санаторія за період оцінювання, Stand – медичний стандарт лікування; $\sum_n^4 D$ – кількісне відхилення (n) від стандарту, що описується сумарним числом можливих дефектів (4).

Соціальний ефект можна визначити як зниження кількості днів, проведених робітником на лікарняному після перебування в санаторії. Також сюди відносять оцінку доступності оздоровчих послуг санаторно-курортного закладу, яку здійснюють за допомогою коефіцієнтів:

- співвідношення середньої заробітної плати $ЗП_{ср}$ та середньої ціни путівки $Ц_{ср}$;

- співвідношення прожиткового мінімуму ПМ та середньої ціни путівки.

Коефіцієнт доступності $Кд$ розраховується наступним чином:

$$Кд = \frac{ЗП_{ср} + ПМ}{2 \cdot Ц_{ср}} \quad (1.6)$$

При дослідженні соціальної ефективності важливо відобразити їх вплив на забезпечення визначеного рівня якості життя співпрацівників.

Коефіцієнт гарантованості якості життя $Кг$ співпрацівників розраховується за формулою (1.7):

$$Кг = \frac{\frac{ЗП_{ср}}{ЗП_{ср(р)}} + \frac{ЗП_{ср}}{ПМ}}{2}, \quad (1.7)$$

де, $ЗП_{ср}$ – середньорічна заробітна плата працівників закладу, $ЗП_{ср(р)}$ – середньорічна заробітна плата по регіону.

Загальний коефіцієнт соціальної ефективності $КЕс$ розраховується наступним чином:

$$КЕс = \frac{Кд + Кг}{2}, \quad (1.8)$$

На останньому етапі здійснюється інтегральна оцінка ефективності санаторно-курортного закладу, $Ес$:

$$E_{\text{ско}} = K_{\text{Ее}} * J_{\text{е}} + K_{\text{ЕМ}} * J_{\text{м}} + K_{\text{Ес}} * J_{\text{с}}, \quad (1.9)$$

де, $J_{\text{е}}$, $J_{\text{м}}$, $J_{\text{с}}$ – вагомі коефіцієнти визначені експертним шляхом.

Отже, наразі існує безліч методів та підходів до оцінки ефективності організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів проте на наш погляд не складною для використання та достатньо зрозумілою є вищеописана методика, яка у своїй сукупності дає можливість оцінити економічну, медичну та соціальну сторони діяльності закладів санаторно-курортного типу.

Висновок до розділу I

З огляду на проведені дослідження нами встановлене те, що організаційно-економічні засади діяльності суб'єктів господарювання мають достатньо складну архітектуру, яка пов'язує у єдину систему принципи організації, критерії вибору оптимальності, засоби та способи її здійснення. Вибір тієї чи іншої організаційно-економічної моделі діяльності підприємства в першу чергу визначається обсягами діяльності та характером виготовлюваної продукції.

Дослідивши особливості діяльності санаторно-курортних закладів та послуг, що ними надаються, ми дійшли висновків, що санаторно-курортне підприємство являє собою систему обслуговування, в якій чітко організований і скоординований процес надання санаторно-курортних послуг. Комплексність і різноманітність форм санаторно-курортного обслуговування потребує виділення загальних елементів, процесів і підсистем, характерних для всіх підприємств санаторно-курортного господарства. Підприємство курортного господарства як об'єкт управління являє собою систему, елементи якого взаємодіють в рамках управлінських, основних, забезпечуючих процесів з метою створення та реалізації курортних послуг. Функціонування підприємств санаторно-курортного господарства передбачає розробку нових та вдосконалення існуючих послуг у межах його виробничих, фінансових та кадрових ресурсів.

Щодо оцінювання ефективності організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів відмітимо, що поряд із звичайними підходами до оцінювання ефективності з використанням таких показників, як: прибутковість, ділова активність, продуктивність праці використовують і вузькоспеціалізовані методи, які дають можливість комплексно оцінити економічну, медичну та соціальну сторони діяльності закладів санаторно-курортного типу.

РОЗДІЛ II

ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД

ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРМАЛ СТАР»

2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Термал Стар»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Термал Стар» є сучасним бальнеологічним санаторієм, який розташований в Карпатському регіоні між містами Ужгород та Мукачево, має розвинену інфраструктуру і надає повний комплекс послуг за основним профілем діяльності на комерційній основі. Основним видом діяльності ТОВ «Термал Стар» - санаторно-курортне лікування та лікувально-оздоровчий відпочинок.

Сьогодні санаторій обладнаний номерним фондом у 135 кімнат, має бует із підведеною мінеральною водою, басейн із термальною водою, і крім основної специфіки надає послуги SPA-процедур, має також власну лазню і сауну, які можуть використовуватися як у комплексі лікувальних процедур, так і окремо на запит клієнтів. Аналіз номерного фонду закладу представлено в Додатку В.

В доповнення до бальнеологічної спрямованості відвідувачі закладу отримують оздоровлення за кліматичною спрямованістю, адже санаторій розташований у лісово-гірському масиві, де повітря насичене киснем, що позитивно відображається на їх здоров'ї.

Роботою санаторію керує головний лікар, який має двох заступників: заступника з медичних питань та заступника з адміністративно-господарських питань. Структура санаторію нагадує структуру лікарні. В санаторії є: приймальне відділення, номери для розміщення хворих, медичні відділення з

різноманітними кабінетами: кабінет ЕКГ, рентгену, функціональної діагностики, лабораторія, кабінети фізіотерапії, лікувальної фізкультури, масажу, водних процедур (басейн, душ, ванни, гідромасаж), оксигенотерапії, психотерапії тощо. Харчування організовано в їдальні.

У санаторії відбувається лікування за такими напрямками, як: хвороби опорно-рухового апарату різної складності, нервові захворювання та розлади, хвороби шкіри та серцево-судинні хвороби тощо. Строки лікування становлять від 7 до 21 днів.

Санаторій має 3 корпуси, в кожному з яких є номери, обладнані багатофункціональними ліжками для людей із травмами хребта, для переміщення на візках є пандуси. Також у кожному номері з крана біжить артезіанська вода. Лікувальні процедури проводяться щоденно (у вихідні та святкові дні), навіть в разі відключення електроенергії. В табл. 2.1 представлено аналіз середньорічної ефективності заповнюваності спальних корпусів закладу.

Таблиця 2.1

Аналіз середньорічної ефективності заповнюваності спальних корпусів

Корпус	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2022 р., %
№1	77,2	74,7	79,1	1,9
№2	80,1	76,4	76,3	-3,8
№3	75,1	72,2	83,3	8,2
Всього	77,5	74,4	79,6	2,1

З огляду на дані табл. 2.1 та 2.2. варто відмітити те, що загалом корпуси санаторію здебільше завантажені у літній період, проте зважаючи на коронавірусну інфекцію збільшилася кількість відвідувачів, які приїжджали на лікування протягом всього року, що сприяло завантаженості номерного фонду закладу. Початок 2022 р. видався сприятливим для підприємства, адже на початку війни було призупинено надання санаторно-курортних процедур, і номери здавалися тимчасово-переміщеним особам. У табл. 2.2 наведено аналогічний аналіз завантаженості спальних корпусів в весняно-осінній періоди.

Таблиця 2.2

Аналіз ефективності заповнюваності спальних корпусів в весняно-осінній
період

Корпус	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2022 р., %
№1	98,1	99,1	99,2	1,1
№2	99,2	98,4	99,3	0,1
№3	96,0	97,1	97,1	1,1
Всього	97,8	98,2	98,5	0,8

В цілому ситуація в галузі надання санаторно-курортних послуг даного регіону характеризується високою конкуренцією, адже в регіоні йде активне будівництво баз відпочинку з номерами різного рівня комфортності. В довоєнний період заклад стикнувся з проблемою збільшення кількості номерного фонду підвищеної комфортності, адже попит на такі номери в Карпатському регіоні стрімко зріс. За результатами діяльності підприємства 2020-2022 рр. відмітимо те, що мінімальний відсоток завантаження номерів спостерігався в січні – 8%, максимальне завантаження спостерігалось у червні – майже 100%.

Більшість споживачів послуг ТОВ «Термал Стар» приїжджають з метою лікування та відновлення здоров'я. Але є й такі відвідувачі, що прибувають просто відпочити. Так, у 2022 р. на лікування та відновлення стану здоров'я прибуло - 88,8% відвідувачів, з яких – 46,1% зазначили, що приїхали також на відновлення емоційного стану та просто відпочинок.

Крім забезпеченості природно-кліматичними ресурсами та номерним фондом підприємство надає відвідувачам і інші послуги, пов'язані із харчуванням, телефонією, найбільш великих постачальників товарів та послуг підприємства представлено в Додатку Г. Взаємодією з постачальниками займається відділ постачання, в якому працюють менеджери постачання. У воєнний час підприємство почало співпрацювати з деякими новими постачальниками, тому в роботі з ними іноді бували затримки у постачанні, але, в цілому, постачання відбувається систематично і з тією кількістю продукції тієї якості, яке підприємство замовляло.

ТОВ «Термал Стар» здійснює поповнення запасів, в основному, 1 раз на тиждень. Тобто відділ постачання планує обсяг замовлення такий, щоб вистачило

запасів для роботи курорту на один тиждень. Виняток становлять продукти харчування, що швидко псуються (хліб, молоко, зелень і т.п.). Їхня доставка здійснює щодня. Постачальник доставляє замовлення на склад, де здійснюється перевірка за кількістю та вибіркова перевірка за якістю продукції. Товари, що надійшли, заносяться до баз даних. Спецодяг (для кухарів, технічних працівників, прибиральників приміщень) закуповується 1 раз на рік. Канцелярські товари, папір, картриджі для принтерів тощо. закуповується у міру потреби.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Термал Стар»

З огляду на дослідження, проведене в першому розділі роботи відмітимо те, що організаційно-економічні засади діяльності підприємства повинні мати економічне підґрунтя, адже вони є реальним відображенням дієвості усього механізму. Від того, наскільки ефективно організована діяльність підприємства залежить результат його господарської діяльності. Найбільш широке узагальнення можна здійснити використовуючи основні економічні показники діяльності підприємства, адже вони характеризують ефективність використання ресурсів в процесі отримання фінансового результату, табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка фінансово-економічних показників закладу

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	42093	53195	78218	36125	85,8
2	Чистий прибуток, тис. грн.	6462	11353	16245	9783	151,4
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	47294	67369	60139	12845	27,2
4	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	105	101	103	-2	-1,9
5	Фондовіддача	0,89	0,78	1,30	0,41	46,1
6	Фондомісткість	1,12	1,28	0,77	-0,35	-31,3
7	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	450,4	667,0	583,9	133,5	29,6
8	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	400,9	526,7	759,4	358,5	89,4
9	Рентабельність активів, %	13,7	16,9	27,0	13,3	X

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З огляду на дані табл. 2.3 робимо висновок, що заклад санаторно-курортного лікування за останні роки покращив власну діяльність, щодо економічної її складової. У 2022 р. відбулося збільшення чистого доходу на 85,8% відносно 2020 р., що пов'язане майже із повним завантаженням корпусів протягом усього року. Це вплинуло на зростання чистого прибутку на 151,4%. У 2021 р. зростання чистого прибутку забезпечувалося за рахунок реалізації путівок органам державних закупівель для реабілітації осіб після коронавірусної хвороби. У 2022 р. перші 3 місяці санаторій працював як готель, а потім повернувся до основної діяльності. Прибуток удалося збільшити за рахунок проведення процедур реабілітації для військових ЗСУ.

Організаційно-економічні засади діяльності закладу реалізуються при повному майновому та фінансовому їх забезпеченні. Тому важливим є розглянути активи підприємства за допомогою яких заклад продукує власні послуги, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка майна підприємства за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи, в т. ч:	28996	56,7	29494	40,4	31857	46,8	2861	9,9	-9,9
основні засоби	22399	43,8	19049	25,9	20875	30,7	-1524	-6,8	-13,1
2. Оборотні активи, в т. ч.	22144	43,3	44056	59,6	36145	53,2	14001	63,2	9,9
запаси	14268	27,9	25400	34,5	15541	22,9	1273	8,9	-5,0
дебіторська заборгованість	3631	7,1	2242	3,1	9887	14,5	6256	172,3	7,4
грошові кошти	563	1,1	9472	12,8	1615	2,4	1052	186,9	1,3
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	25877	50,6	59746	81,2	49980	73,5	24103	93,1	22,9
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	25263	49,4	6196	18,8	18022	26,5	-7241	-28,7	-22,9
БАЛАНС:	51140	100	73550	100	68002	100	16862	32,9	X

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За даними, наведеними у табл. 2.4 можна сказати, що активи підприємства протягом 2020-2022 рр. зросли на 32,9%. Активи були розподілені нерівномірно, у 2020 р. більшу питому вагу становили необоротні активи – 56,7%, а у 2022 р. – оборотні 53,2%. Вартість запасів збільшилася на 8,9%, що обумовлено війною, і необхідністю здійснювати запаси, дебіторська заборгованість збільшилася на 172,3% через продаж путівок через державні закупівлі для реабілітації військових. Зростання прибутків забезпечило приріст власного капіталу закладу на 93,1%. Питома вага власного капіталу збільшилася на 22,9 пунктів протягом періоду дослідження.

Формування фінансових результатів ТОВ «Термал Стар» представлено в Додатку Д. За даними якого можна відмітити, що загальні доходи закладу збільшилися на 86,5%, а чисті витрати - на 81,8%, тобто приріст доходів відбувається більш активніше, ніж витрат.

Як вже відмічалось, рівень організаційно-економічних засад діяльності закладу можна оцінити за допомогою коефіцієнтів ефективності господарювання, формування та використання його ресурсів, Додаток Е. Аналізуючи дані Додатку Е можна сказати те, що всі показники фінансового стану знаходяться на досить високому рівні. Так, наприклад у заклада є можливість погашати поточні зобов'язання вчасно, адже коефіцієнт загальної ліквідності з кожним роком збільшується, що в той же час характеризує автономію (незалежність) підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Автономія забезпечується постійним зростанням власного капіталу закладу за рахунок приросту нерозподіленого прибутку.

В цілому оцінивши фінансово-економічні аспекти діяльності ТОВ «Термал Стар» варто відмітити, що незважаючи на роки короно вірусної пандемії та військового стану, завдяки напряму та характеру лікування, а також місцю розташування заклад працював ефективно.

2.3. Оцінка організаційно-економічних засад діяльності ТОВ «Термал Стар»

З огляду на те, що оцінка організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортного закладу поєднує тріаду економічного, медичного та соціального ефекту, пропонуємо проводити її саме в даному розрізі.

Економічна ефективність роботи закладу була оцінена у попередньому пункті роботи і її можна характеризувати як високоефективну.

Оцінимо медичну ефективність роботи закладу, почавши дослідження із кількості оздоровлених за областями країни, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Кількість оздоровлених за основними областями

Область	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, -	%	п.с.
Київська область	1862	57,6	1813	48,2	1678	40,3	-184	-9,9	-17,3
Вінницька область	642	19,9	729	19,4	1033	24,8	391	60,9	4,9
Хмельницька область	310	9,6	644	17,1	851	20,5	541	174,5	10,9
Рівненська область	58	1,8	49	1,3	105	2,5	47	81,0	0,7
Харківська область	176	5,4	292	7,8	130	3,1	-46	-26,1	-2,3
Львівська область	79	2,4	63	1,7	158	3,8	79	100	1,4
Черкаська область	55	1,7	37	1,0	45	1,1	-10	-18,2	-0,6
Житомирська область	9	0,3	16	0,4	18	0,4	9	100	0,1
Інші	42	1,3	121	3,2	143	3,4	101	в 2.4. р.б.	101
Разом	3233	100	3764	100	4161	100	928	28,7	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наведені дані свідчать про зміну споживчої структури ринку санаторно-курортних послуг. Якщо до війни найбільш частішими відвідувачами були споживачі із Київської області, то у 2022 р. вектор змістився у бік таких областей як Хмельницька та Вінницька області.

ТОВ «Термал Стар» надає 2 основні види послуг: продаж путівок (лікування, проживання, харчування) та надання додаткових платних послуг (медичні, побутові).

Курорт надає можливість придбати одну із трьох видів путівок: повна (проживання, харчування, лікування); курсування (лікування та харчування без проживання); амбулаторне лікування (лікування без проживання та харчування).

Такий поділ путівок вигідний, оскільки може задовольняти різні запити споживачів та охопити їх різні сегменти.

Харчування відпочиваючих організовано за сьома основними дієтами, але при необхідності будь-який відпочиваючий може отримувати лікувальне харчування за будь-якою з 15 існуючих дієт. Найчастіше призначається дієта №5 (54%), тобто дотримується шлунково-кишковий профіль санаторію.

При організації дієтичного харчування передбачено тісний зв'язок з лікарями, які крім основних дієт рекомендують індивідуальні призначення (дрібне харчування, роздільне харчування, розвантажувальні дні або раціони, додаткове посилене харчування, вегетаріанське харчування).

У 2012 році заклад отримав ліцензію на надання 16 видів медичної діяльності. На рис. 2.1. представлено структуру захворюваності.



Рис. 2.1. Структура захворюваності відвідувачів у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На підприємстві з метою підвищення ефективності лікування щороку впроваджуються нові діагностичні та лікувальні методики та розширюється перелік наданих медичні послуги.

У 2019 році в роботу закладу було впроваджено наступні лікувальні програми: «Вільний подих» – лікування захворювань дихальних органів; «Моє дитинча» - для дітей з батьками, які болять респіраторними хворобами; «Судини – серце» - для хворих із підвищеним тиском; «Здоров'я в спині» – для хворобах хребта; «Здоров'я суглобів» – для проблем із суглобами; «Програма травлення» - для порушень системи травлення; швидка програма очищення організму - «Очищення».

Вікова структура споживачів послуг представлена в Додатку Ж. Таким чином, близько 86% становлять особи віком 31–60 років, а молодь складає всього 7%

Проаналізуємо соціальну ефективність закладу аналізуючи чисельність персоналу та фонд оплати праці, табл. 2.7 та Додаток З.

Таблиця 2.7

Аналіз кадрового складу закладу

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Чисельність	105	100	101	100	103	100
Стать						
чоловіча	23	22,1	21	20,8	21	20,2
жіноча	82	77,9	80	79,2	82	79,8
Вік						
від 18 до 24 років	7	6,9	7	7,2	7	7,0
від 25 до 35 років	14	13,7	16	16,1	17	16,9
від 36 до 45 років	26	24,8	25	24,7	26	25,2
від 46 до 55 років	36	34,3	34	33,8	35	34,1
старше 56 років	22	20,3	19	18,2	18	16,8
Стаж роботи						
до 1 року	14	13,1	14	14,2	15	14,3
від 1 року до 3 років	20	19,0	23	23,1	23	22,4
від 3 років до 5 років	29	27,9	28	27,7	27	26,1
більше 5 років	37	40,0	36	35,0	38	37,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Понад половина співробітників – жінки. В 2022 р. найбільша частка співробітників (59,3%) знаходилася у віці 36-55 років, проте поступово зростає частка молодих співробітників віком від 25 до 35 років.

Оцінивши рівень середньомісячної оплати праці працівників закладу відмітимо, що оплата праці з кожним роком зростає, не дивлячись на складну ситуацію в країні, що обумовлено війною та інфляційними чинниками, також постійно зростають цін на послуги санаторію. Оцінюючи співвідношення заробітної плати працівників та оплати праці в Карпатському регіоні, варто зазначити, що оплата праці працівників є вищою, з середнім коефіцієнтом 1,1, що в свою чергу свідчить про високий рівень соціальної ефективності організаційно-економічних засад господарювання санаторно-курортного закладу.

Висновок до розділу II

З метою ґрунтовного дослідження обраної теми нами обрано санаторно-курортний комплекс Карпатського регіону ТОВ «Термал Стар». Це заклад, основним профілем діяльності якого є надання бальнеологічних послуг у поєднанні із кліматичним лікуванням. На сьогоднішній день комплекс обладнаний усім необхідним для забезпечення надання якісних послуг відвідувачам, а саме: має у своєму розпорядженні три корпуси із номерами різного рівня комфорту, біует із мінеральною водою, басейном, лікувальними кабінетами, спортивними майданчиками та SPA-центром.

Оцінивши економічно-фінансову складову організаційно-економічних засад діяльності підприємства нами встановлено, що підприємство завдяки лікувальному профілю та місцю розташуванню, навіть у період карантинних обмежень, працювала майже із повною завантаженістю номерів, що дало можливість отримувати прибуток. Зважаючи на війну комплекс перші три місяці працював як готель, надаючи переважно послуги поселення та харчування, проте починаючи із травня 2022 р. перейшов у звичний режим роботи, що також дало

можливість заробляти не тільки за рахунок звичайних відвідувачів, а й за рахунок наданням реабілітаційних послуг військовим ЗСУ.

Медична складова організаційно-економічних засад діяльності закладу також виявилася ефективною, адже працівниками надається широкий комплекс медичних та побутових послуг на різних умовах: проживання, харчування, лікування; лікування та харчування без проживання; лікування без проживання та харчування. Комплекси послуг постійно оновлюються в залежності від попиту.

Соціальна ефективність забезпечується високим рівнем вмотивованості персоналу за рахунок високого рівня оплати праці відносно середнього рівня по регіону та стабільності персоналу.

РОЗДІЛ ІІІ

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРМАЛ СТАР»

3.1. Обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку ТОВ «Термал Стар»

Стратегія - це сукупність дій, які необхідно виконати для досягнення цілей шляхом раціонального використання ресурсів економічної системи. Метою стратегії є довгострокове досягнення конкурентних переваг, які забезпечать санаторію високий статус і прибуток.

Поточну стратегію ТОВ «Термал Стар» можна охарактеризувати як стратегію спеціалізації. Заклад спеціалізується на наданні санаторно-курортних послуг. Основною стратегічною метою закладу є лідерство на регіональному ринку санаторно-курортних послуг.

Основна стратегія розвитку ТОВ «Термал Стар» повинна охоплювати: надання якісних послуг; індивідуальний підхід до кожного клієнта; надання повного комплексу послуг: оздоровлення - проживання.

В процесі дослідження нами виявлено ряд переваг і недоліків в системі стратегічного управління, табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки системи стратегічного управління закладом

Переваги	Недоліки
Підприємство забезпечує працівників робочими місцями	Високі неконкурентоспроможні ціни
Послуги підприємства є якісними та актуальними	Великі темпи інфляції. Зростання цін у постачальників
Висока якість природних джерел мінеральних вод	Нестабільна ефективність використання ресурсів, є значні коливання
Існують потенційні можливості підвищення якості та асортименту послуг	Відсутність у кадровій політиці спрямованості на підвищення кваліфікації
Можливість диверсифікації діяльності	Середній рівень комфорту обслуговування
Конкурентоспроможний рівень заробітної плати	Незначний перелік додаткових послуг

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведений аналіз показує, що стратегічне управління закладом організоване не досить ефективно, а достатні обсяги продажів були забезпечені, в першу чергу, необхідністю відновлення відвідувачів після Covid-19, та реабілітації у період війни. У табл. 3.2. систематизовано проблеми в підсистемах управління закладом.

Таблиця 3.2

Виявлені проблем діяльності ТОВ «Термал Стар»

Підсистеми системи управління	Переваги	Недоліки	Можливі проблеми	Шляхи вирішення	Термін реалізації
Економічна	Сучасні методи управління	Слаба система стратегічного управління	Ризик погіршення фінансового стану	Розробка стратегії розвитку	2 місяці
Організаційна	Стандартний механізм	Частково розкривається фінансовий механізм в розкритті інформації діяльності підприємства	Відсутність політики прозорості	Впровадження положення про інформаційну систему підприємства	1 місяць
Соціально-психологічна	Високий професіоналізм працівників	Відсутність системи підвищення кваліфікації	Опір змінам	Курси підвищення кваліфікації	2-3 місяці

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Проведене дослідження показало, що керівництво проводить аналіз діяльності підприємства регулярно, проте тільки на основі показників фінансово-господарської діяльності, що не відповідає безпосередньо загальним принципам системи організаційно-економічного управління закладом, оскільки керівництво робить тільки економічну оцінку, а соціальна оцінка відсутня взагалі.

Аналіз також показав, що санаторій ТОВ «Термал Стар» поступається деяким своїм конкурентам з точки зору наявності додаткових послуг, але виграє завдяки вдалому розташуванню.

Для того, щоб знайти альтернативи для подальшого розвитку закладу, варто розглянути наступні напрямки, які варто реалізовувати у сукупності.

Вивести санаторій на новий рівень розвитку неможливо вирішуючи одну проблему за іншою. Потрібне прийняття комплексних заходів, які відповідають сучасній індустрії курортних послуг.

У наш час для людей, які залишаються на тривале проживання в санаторіях дуже важливо мати доступ до бездротової мережі Інтернет, через точки безкоштовного доступу Wi-Fi. Для багатьох санаторіїв це діє як конкурентна перевага в комплексному поєднанні з низькою вартістю проживання та рівнем комфорту номерів, що відіграє вагомий роль в остаточному виборі того чи іншого санаторію.

У санаторії «Термал Стар» Wi-Fi є тільки в основному холі, а бездротовий Інтернет в номерах на території санаторію відсутній, проте і швидкість наявного зв'язку є дуже повільною. Сам санаторій підключений до високошвидкісного оптоволоконного Інтернету, проте для того, щоб роздавати його через Wi-Fi, потрібно налаштувати внутрішню мережу, встановити потужні Wi-Fi роутери, змінити тарифний план у інтернет-провайдера. Завдяки цьому територію санаторію можна перетворити на великий хот-спот, який буде забезпечений доступом до мережі.

Аналіз також показав, що на території санаторію відсутня пральня загального користування. Маленька пральня із застарілим обладнанням використовується тільки для виконання завдань персоналу санаторію: прання білизни, рушників,

спецодягу. Відвідувачі, які приїжджають в санаторій на кілька тижнів повинні прати білизну в номерах під проточною водою і сушити її прямо в кімнаті, що створює ряд незручностей. Водночас, номерний фонд не обладнаний навіть необхідним інвентарем: відсутні тази, мотузки для сушіння білизни, сушарки тощо. Таким чином, необхідно організувати на території санаторію міні-пральню, де можна встановити сучасні потужні прально-сушильні машини. Якщо пропонувати своїм гостям послуги пральні та прасування одягу за невелику плату, яка буде покривати поточні витрати на її обслуговування, це підвищить рівень комфорту відвідувачів і стане додатковою конкурентною перевагою закладу.

3.2. Розрахунок витрат на реалізацію запропонованих стратегічних альтернатив розвитку закладу

Перший захід спрямований на організацію WiFi-покриття санаторію.

Для того, що б по всій території закладу організувати бездротовий інтернет потрібно створити спеціальні точки доступу, які можуть одночасно обслуговувати велику кількість користувачів. Однією з переваг організації такого заходу є можливість масштабування бездротової сіті до неймовірних розмірів за рахунок введення в експлуатацію додаткових точок доступу.

У вартість організації Wi-Fi мережі входить:

- створення проекту організації Wi-Fi мережі передбачає попереднє проектування майбутньої мережі з урахуванням конструктивних особливостей будівель, необхідної зона покриття, потужності і вимог безпеки; вибір оптимального та надійного обладнання; розробка робочої документації;

- вартість радіостанцій, які використовуються в якості точок доступу. Для цих цілей використовуються пристрої Extricom, які добре зарекомендували себе протягом багатьох років використання в складних умовах;

- роботи з налаштування пристрою точки доступу. Інтеграція налаштування мережі, налаштування IP-адреси, шифрування та тестування маршрутів, коригування коефіцієнта випромінювання;

- установка Wi-Fi адаптеру, підключення до Wi-Fi мережі, налаштування робочої групи або домену, обмін файлами, шифрування.

Розрахунок вартості даного заходу наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на організацію Wi-Fi покриття у санаторії

Показники	Кількість, шт	Ціна, тис. грн.	Сума, тис. грн.
Точка доступу	4	4,2	16,8
Кабель, м	50	0,01	0,5
Комутатор	1	5	5
Білінгова система	1	25	25
Монтаж	1	32	32
Разом	х	х	79,3

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Капітальні витрати на організацію Wi-Fi доступу становитимуть 79,3 тис. грн. Окрім даних витрат поточні витрати будуть становити суму абонентської оплати інтернет-провайдеру за підвищений трафік, у сумі 3800 грн. в місяць або 45,6 тис. грн. на рік.

Наступний рекомендований захід – організація міні-пральні.

Купувати обладнання для організації міні-пральні доцільно в комплекті від одного постачальника. Пральню варто оснастити професійними пральними машинами, сушильними центрифугами, а також до них придбати різні аксесуари та хімію. Машини варто купувати економні з точки зору води, електроенергії, миючих засобів, та розраховані на оптимальне для міні-пральні завантаження білизни 5-6 кг. Витрати на придбання обладнання приведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на придбання обладнання для облаштування міні-пральні

Показники	Кількість, шт	Ціна, тис. грн.	Сума, тис. грн.
Пральна машина автомат	2	12	24
Сушильна машина	2	10	20
Прасувальний прес	2	8	16
Разом	х	х	60

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Отже, капітальні витрати на організацію пральні становитимуть 60 тис. грн. До поточних витрат відносяться витрати на оплату праці оператора пральні,

амортизація, електроенергія, вода та витрати на пральний порошок. Режим роботи пральні наведено у Додатку К.

З урахуванням того, що на одне прання йде в середньому 0,03 гр. прального порошку, за ціною 75 грн. за кілограм, здійснюватися буде за підрахунками 6 циклів прання на добу, то за рік витрати на пральний порошок складатимуть: $0,03 * 75 * 6 * 365 = 4,9$ тис. грн.

Робота пральні планується в три змінному режимі по одному оператору на зміну. Займатися пранням у пральні будуть ті самі оператори, що і зараз обслуговують пральні машини для прання постільної білизни та інших речей для потреб самого санаторію. Передбачається зробити їм доплату у розмірі 2000 грн. до заробітної плати за додаткове навантаження.

Розрахуємо витрати на заробітну плату операторів пральні з урахуванням Єдиного соціального внеску: $3 * 2000 * 12 + (3 * 2000 * 12) * 22\% = 72000 + 15840 = 87,4$ тис. грн.

У Додатку Л наведено розрахунок витрат за електроенергію. Розрахунок зроблений виходячи з ціни 2,64 грн. за кВт-годину та щоденному режимі роботи.

Розрахуємо витрати на використання води з врахуванням того, що для одного циклу прання машинка використовує 8 л води, передбачено 6 циклів прання за добу, вартість водопостачання та водовідведення становить по 36,7 грн. за 1 л³. Вартість водопостачання складе: $8 * 6 * 0,0067 * 365 = 643$ грн. і така ж сума буде за водовідведення.

Таким чином розрахуємо загальний кошторис витрат на утримання міні-пральні, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Загальний кошторис витрат на утримання міні-пральні

Стаття витрат	Вартість, тис. грн.
Витрати на пральний порошок	4,9
Витрати на оплату праці разом із Єдиним соціальним внеском	87,4
Витрати на електроенергію	6,6
Витрати на водопостачання	0,6
Витрат на водовідведення	0,6
Разом	100,1

Собівартість одного прання, грн.	22,9
----------------------------------	------

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

За даними таблиці видно, що поточні витрати на утримання пральні становитимуть 100,1 тис. грн. на рік. Собівартість 1 прання буде складати 22,9 грн.

Так як комплекс запропонованих заходів спрямований не тільки на покращення іміджевої складової закладу, а й формування конкурентних переваг в очах відвідувачів відносно конкурентів потрібно здійснити оцінку впливу запропонованих заходів на загальний фінансовий результат санаторію.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

З метою підвищення ефективності розвитку санаторію «Термал Стар» нами було рекомендовано декілька заходів. Перший із заходів не має прямого економічного ефекту. Проте, можна оцінити ефективність заходу з організації міні-пральні. Як вже зазначалося вище, планується встановити ціну на дану послугу на мінімальному рівні, яка б покрила поточні витрати плюс невеликий відсоток до собівартості (17%).

Таблиця 3.6

Розрахунок ефективності організації в санаторії міні-пральні

Показник	Значення
Кількість прань на добу	6
Вартість одного прання, тис. грн.	0,0229
Собівартість прання, тис. грн.	100,1
Рентабельність заходу, %	17
Виручка від реалізації заходу, тис. грн.	17,0
Витрати на придбання, тис. грн.	60,0
Термін окупності, років	3,5

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З огляду на дані таблиці відмітимо, що реалізація заходу не ставить на меті отримання додаткового прибутку, хоча і закладена рентабельність у розмірі 17%

яка спрямовується суто для покриття капітальних витрат, адже на перше місце висувається підвищення комфорту відпочиваючих.

Передбачається, що усі зазначені заходи сприятимуть підвищенню популярності курорту серед клієнтів. Це вплине на збільшення заповнюваності номерного фонду. На даний момент середня заповнюваність номерного фонду, як показав проведений вище аналіз становить 79,6 %. Можна припустити, що після реалізації вищезгаданих заходів рівень заповнюваності номерного фонду досягне 85,0%. Розрахунок ефективності наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок ефективності комплексу заходів щодо розвитку санаторію

Показник	2022 (Факт)	2023 (план)	Відхилення +/-
1	2	3	4
Заповнюваність номерного фонду, %	79,6	85,0	5,4

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	78218	83524	5306
- в тому числі пральня	-	117,1	117,1
Сукупні витрати, тис. грн.	46291	49431	3140
- в тому числі пральня	-	60	60
- wi-fi	-	79,3	79,3
Чистий прибуток, тис. грн.	16245	17347	1102
Рентабельність продажів, %	35,1	36,1	1,0
Капітальні витрати на комплекс заходів, тис. грн.	-	139,3	139,3
Термін окупності, років	-	2,8	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Реалізація комплексу запропонованих заходів сприятиме заповнюваності номерів санаторію на 5,4%. Це відобразиться на зростанні виручки від реалізації на 5306 тис. грн, в тому числі за рахунок нових платних послуг пральні. Чистий прибуток від реалізації збільшиться на 1102 тис. грн. Рентабельність продажів становитиме 36,1%. Діяльність окупиться за 2,8 року. Таким чином, запропонований комплекс заходів є економічно ефективними та доцільними.

Висновок до розділу III

Проаналізувавши шляхи підвищення ефективності організаційно-економічних засад діяльності санаторію нами було запропоновано для підприємства розробити стратегічний вектор розвитку, який наразі відсутній в управлінні підприємством. Адже останні роки не було необхідності розроблювати стратегію розвитку через події, які відбувалися в Україні і світі. Необхідність реабілітації після коронавірусної інфекції забезпечувало наповнюваність санаторію, лікування і реабілітацію у період війни також забезпечувала потік відвідувачів, що не потребувало приділенню уваги стратегії підприємства. Саме тому нами запропоновано на підприємстві розробити стратегію розвитку, приділити увагу прозорості на розкриттю інформації та підвищувати кваліфікацію як основного, так і обслуговуючого персоналу.

В якості стратегічних напрямів розвитку нами було запропоновано укріпити конкурентні позиції на ринку за рахунок створення WiFi-покриття всієї території санаторію, що на сьогодні виступає вагомою конкурентною перевагою при виборі місця відпочинку та лікування. Ще одним напрямом стало організація міні-пральні у закладі, це підвищило б комфортність перебування відвідувачів, які приживають і лікуються довгий період часу.

Реалізація комплексу запропонованих заходів сприятиме збільшенню заповнюваності санаторію на 5,4%. Це відобразиться на зростанні виручки на 5306 тис. грн., у тому числі за рахунок нових платних послуг пральні. Прибуток від продажу збільшиться для 1102 тис. грн., рентабельність продажів становитиме 36,1%. Заходи окупляться за 2,8 роки. В цілому виявлено, що всі рекомендовані заходи є економічно ефективними та доцільними.

ВИСНОВОК

1. З огляду на проведені дослідження, встановлено, що організаційно-економічні основи діяльності суб'єктів господарювання мають досить складну архітектуру, яка поєднує принципи організації, критерії вибору оптимальності, засоби та методи їх реалізації в єдину систему. Вибір тієї чи іншої організаційно-економічної моделі підприємницької діяльності визначається розміром діяльності та видом продукції, що випускається.

2. Вивчивши особливості діяльності санаторно-курортних закладів та послуг, які вони надають, ми дійшли висновку, що санаторно-курортне підприємство – це система обслуговування, в якій чітко організований і скоординований процес надання санаторно-курортних послуг. Складність і різноманітність форм санаторно-курортного обслуговування потребує виявлення загальних елементів, процесів і підсистем, характерних для всіх підприємств санаторно-курортного господарства. Курортний бізнес як об'єкт управління – це система, елементи якої взаємодіють в рамках бізнесових, фундаментальних і допоміжних процесів з метою створення та впровадження курортних послуг. Функціонування підприємств санаторно-курортного господарства передбачає розвиток нових

послуг і вдосконалення існуючих у межах їх виробничих, фінансових і кадрових ресурсів.

3. Говорячи про оцінку ефективності організаційно-економічних засад діяльності санаторно-курортних закладів, зазначимо, що крім звичайних підходів до оцінки ефективності, також використовують вузькоспеціалізовані методи, які дозволяють комплексно оцінити економічну, медичну та соціальну діяльність закладів такого напрямку.

4. Для детального дослідження обраної теми ми обрали санаторно-курортний комплекс Карпатського регіону ТОВ «Термал Стар». Це заклад, основним видом діяльності якого є надання бальнеологічних послуг у поєднанні з кліматолікуванням. На сьогоднішній день комплекс оснащений всім необхідним для надання відвідувачам якісних послуг, а саме: він складається з трьох корпусів з номерами різної комфортності, бюветом з мінеральною водою, басейном, процедурними кабінетами, спортивними майданчиками та РА-центром.

5. Вивчивши економіко-фінансову складову діяльності підприємства, ми з'ясували, що завдяки своєму медичному профілю та розташуванню підприємство навіть у період карантинних обмежень працювало з практично повною завантаженістю приміщень, в результаті чого отримувало прибуток. Через війну перші три місяці комплекс функціонував як готель, надаючи переважно послуги з розміщення та харчування. Проте з травня 2022 року його перевели на звичний режим роботи, що також дозволило заробляти не лише на звичайних відвідувачах, а й надавати реабілітаційні послуги військовим ЗСУ. У 2022 р. відбулося зростання чистого доходу на 85,8% порівняно з 2020 р., що супроводжувалося практично повною завантаженістю номерів протягом року. Це вплинуло на зростання чистого прибутку на 151,4%.

6. Ефективною виявилась і медична складова діяльності закладу, оскільки його працівники надають широкий спектр медичних та персональних послуг на різних умовах: проживання, харчування, лікування; лікування та харчування без проживання; лікування без проживання та харчування. Комплекси послуг постійно оновлюються в залежності від попиту. Проаналізовані дані свідчать про

зміну структури споживачів на ринку санаторно-курортних послуг. Якщо до війни найчастішими відвідувачами були споживачі з Київської області, то у 2022 р. тренд змістився в бік Хмельницької та Вінницької областей.

7. Соціальна ефективність гарантується високим рівнем мотивації працівників за рахунок високого рівня оплати праці та стабільності персоналу порівняно із середнім показником по регіону. Оцінюючи розмір середньомісячної заробітної плати працівників закладу, зазначаємо, що заробітна плата зростає з кожним роком, незважаючи на складну ситуацію в країні. Аналізуючи співвідношення заробітної плати працівників із заробітною платою в Карпатському регіоні, можна відзначити, що оплата праці працівників є вищою за середню з коефіцієнтом 1,1, що, в свою чергу, свідчить про високий рівень соціальної ефективності організаційно-економічних засад. управління санаторно-курортним закладом.

8. Проаналізувавши рівень ефективності організаційно-економічних засад діяльності санаторію, ми запропонували розробити стратегічний вектор розвитку, який на даний момент відсутній, через ряд подій в Україні і світі. Потреба в реабілітації після коронавірусної інфекції забезпечувала наповненість санаторію, лікування та реабілітація під час війни також забезпечили потік відвідувачів, що не потребувало уваги до корпоративної стратегії. Тому ми запропонували розробити стратегію розвитку компанії, звернути увагу на прозорість розкриття інформації та підвищити кваліфікацію як основного, так і обслуговуючого персоналу.

9. В якості стратегічного напрямку розвитку ми запропонували зміцнення конкурентних позицій на ринку шляхом створення покриття Wi-Fi на всій території санаторію, що сьогодні є вагомою конкурентною перевагою при виборі місця відпочинку та лікування. Ще одним напрямком стала організація міні-пральні в закладі, що дозволило б збільшити термін перебування та лікування відвідувачів протягом тривалого часу та підвищити комфортність їх відпочинку.

10. Реалізація ряду запропонованих заходів сприятиме збільшенню завантаженості санаторію на 5,4%. Це вплине на зростання доходів на 5 млн. 306

тис. грн, включаючи нові платні послуги пральні. Прибуток від виручки збільшиться на 1 млн. 102 тис. грн., рентабельність продажів становитиме 36,1%. Заходи окупляться за 2,8 року. В цілому встановлено, що всі рекомендовані заходи є ефективними.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апілат О.В. Підвищення якості послуг в туризмі : автореф. дис. ... кан. ек. наук : 08.07.05. Харківська державна академія технології та організації харчування. Харків, 2001. 20 с.
2. Брусільцева Г.М. Особливості стратегічного управління розвитком лікувально-оздоровчого туризму на регіональному рівні. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4506>
3. Вачевський М.В. Рекреаційні можливості Трускавецько-Східницького району. Український бальнеологічний журнал. К. : 2000. №3-4. С.101-105.
4. Ведмідь Н. Методологічні основи типізації суб'єктів санаторно-курортної діяльності. Вісник КНТЕУ. 2012. № 6. С. 72–83.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь: Перун, 2001. 1440 с.

6. Войтович С. Я. Особливості дослідження та прояву поведінки споживачів санаторно-курортних послуг. Торгівля, комерція, підприємництво. 2014. Вип. 17. С. 75–78.
7. Волкова І.І., Лось Ю.О. Розвиток санаторно-курортної діяльності в Карпатському регіоні. URL.: <https://periodicals.karazin.ua/irtb/article/view/10019/9542>
8. Галасюк С. С. Сучасний стан розвитку санаторно-курортної бази України. URL.: <http://surl.li/ikurh>
9. Ковач М. Й. Інноваційний розвиток санаторно-курортного господарства регіону: проблеми і ризику. Економіка та держава. 2013. № 6. С. 43-45.
10. Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І. Санаторно-курортні та оздоровчі підприємства: структурні параметри розвитку. Економіка розвитку. 2013. № 3. С. 51–55. 8
11. Максименко Д. В., Шулевка О. Ю. Організація економічного аналізу на підприємстві. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Карпатська вежа, 2017. № 23 (18). С.197-203.
12. Мигалина Ю. Ю. Санаторно-курортні заклади України: бізнес чи соціальна спрямованість? Економіст. 2011. № 6. С. 38-40
13. Мороз С. Шляхи модернізації санаторно-курортного комплексу «Сдихниця». URL.: <https://sportscience.ldufk.edu.ua/index.php/trends/article/view/1175/1136>
14. Мороз С.Р., Пітюлич М.І. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник розвитку соціального туризму. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2020. Вип. 27. С.67–73.
15. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
16. Мулик Т.О. Організаційно-методичні аспекти діяльності аналітичної служби підприємства. URL.: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/74.pdf

17. Нечева Н.В. Економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств санаторнокурортного комплексу. Вісник Дніпропетровського університету. 2014. Т. 22. Вип. 8 (2). С. 136–140.

18. Пендерецький О.В. Територіальна організація промислового туризму Карпатського суспільно-географічного району та основні напрямки її вдосконалення. Актуальні проблеми сучасної науки. 2011. № 3. С. 59.

19. Пітюлич М.І., Мороз С. Р. Модернізація санаторно-курортного господарства як фактор розвитку соціального туризму. URL.: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/341/325>

20. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 24–32.

21. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту : Навчальний посібник. Київ : Кондор, 2005. 408 с.

22. Рутинський М. Й. Основні риси розбудови та територіальної організації мережі SPA-курортів західного регіону України. Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети. Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. (15 квітня 2011 р., м. Харків). – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2011. – С. 115-118.

23. Рутинський М. Класифікація та типологія курортів. Вісник Львівського університету. 2007. Вип. 34. С. 236-246.

24. Рутинський М., Петранівський М. Лікувально-оздоровчий туризм: актуальні цілі та сучасні підходи до організації. URL.: <https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/Rutynskyy-Likuvalno-ozdorovchyy-turyzm-2012.pdf>

25. Сазонець І.Л. Оціночні параметри якості рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 15– 18.

26. Сазонець І.Л., Джинджоян В.В. Соціальний потенціал та перспективи функціонування санаторно-курортних підприємств. URL.: <https://visnyk.nuwm.edu.ua/index.php/econ/article/download/ve2202018/872>

27. Семенов В.Ф., Литовченко І.Л. Фактори конкурентоспроможності курортно-рекреаційних підприємств на ринку послуг. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. 2015. Вип. 1 (28). Ч. 2. С. 102-105.

28. Тонкошкур М.В., Рябєв А.А., Кравцова С.В. Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка. URL.: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/16.pdf

29. Чернявська І.М., Ковтун Р.О. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації. URL.: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/270793>

30. Ярмоєнко С.Г., Мартинова Н.С., Козловський Р.С. Тенденції розвитку санаторно-курортного господарства Одеської області. URL.: http://bses.in.ua/journals/2020/55_2_2020/8.pdf

ДОДАТКИ

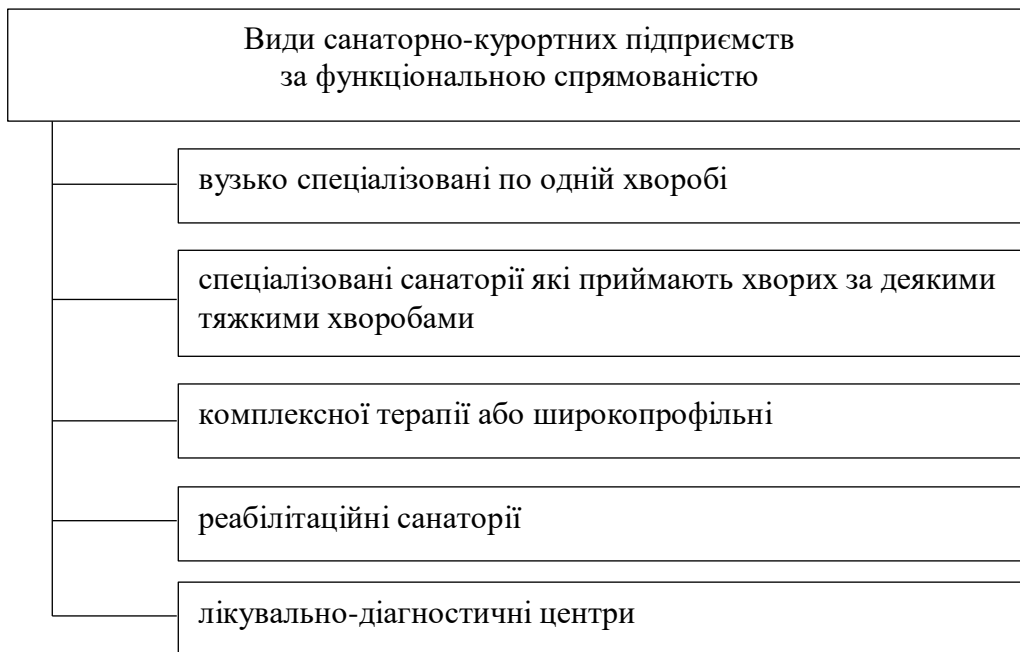


Рис. Види санаторно-курортних закладів за функціональною спрямованістю

Джерело: складено автором на основі [4; 12; 21; 23; 24]

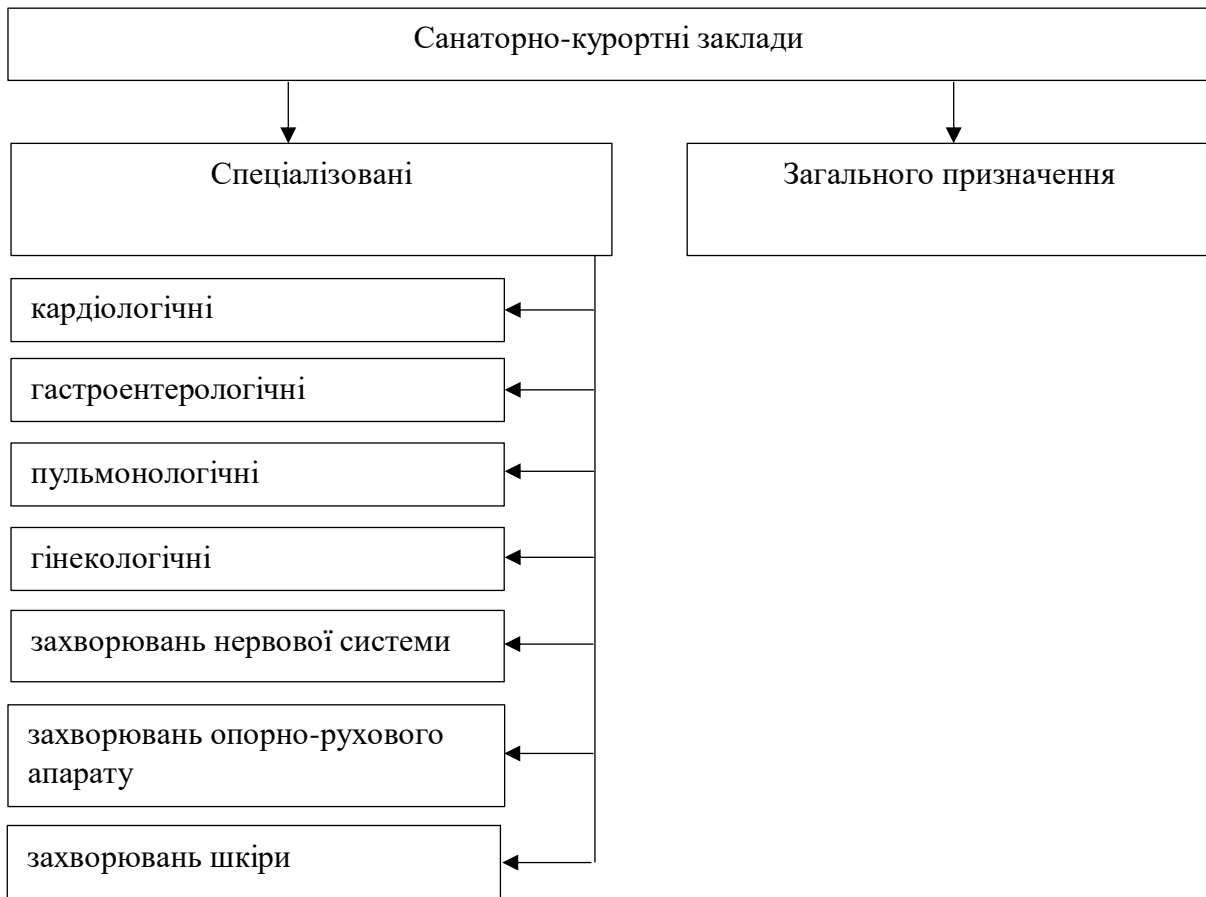


Рис. Види санаторно-курортних закладів за спеціалізацією

Джерело: складено автором на основі [4; 12; 21; 23; 24]

Аналіз номерного фонду закладу

Розміщення, номери	Місця	Питома вага номерного фонду, %
Всього номерів	135	100
Люкс	4	2,9
Напівкокс	12	8,9
Одномісні	31	22,9
Двомісні	96	71,1
Тримісні	8	5,9
Кількість місць	270	X

Постачальники товарів та послуг підприємства ТОВ «Термал Стар»

Постачальник	Товари та послуги
ТОВ «АгроПродукт»	Молоко, молочні продукти
ТОВ «Пекар»	Хлібобулочні вироби
ПАТ «Ужгород хліб»	Хлібобулочні вироби
ТОВ «Стандарт»	Крупи, макарони, цукор
ТОВ «Закарпаття торгове»	Консерви
ТОВ «Прем'єр Трейд»	М'ясо
ТОВ «Рибгосп»	Риба
ТОВ «Гларт»	Соки, вода, чай, кава,
ДП Укртелеком, Київстар	Послуги зв'язку та мобільного інтернету
ДП «Укренерго»	Електроенергія
ТОВ «Конва»	Спецодяг
ПП «Длуер»	Канцтовари

Формування фінансових результатів закладу

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, -	%
	2	3	4	5	6
<i>I</i>					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	42093	53195	78218	36125	85,8
Інші операційні доходи	1362	2973	2833	1471	108,0
Інші доходи	4	0	0	-4	-100
Разом доходи	43459	56168	81051	37592	86,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	28676	31357	46291	17615	61,4
Інші операційні витрати	6902	10485	18329	11427	165,6
Інші витрати	53	0	186	133	в 2,5 р.б
Разом витрати	35631	41842	64806	29175	81,9
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	6462	11353	16245	9783	151,4

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Оцінка показників фінансового стану закладу

<i>Показники</i>	<i>Роки</i>			<i>Відхилення 2022 р до 2020 р., +,-</i>
	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,88	7,11	2,01	1,13
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	1,53	0,09	0,07
3. Коефіцієнт автономії	0,51	0,81	0,74	0,23
4. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,02	9,7	2,77	1,75
5. Коефіцієнт оборотності активів	0,89	0,78	1,30	0,41
6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,63	0,89	1,56	-0,07
7. Рентабельність господарської діяльності, %	18,1	27,1	25,1	7,0
8. Рентабельність власного капіталу, %	25,0	19,0	32,5	7,5
9. Рентабельність продукції, %	22,5	36,1	35,1	12,6

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

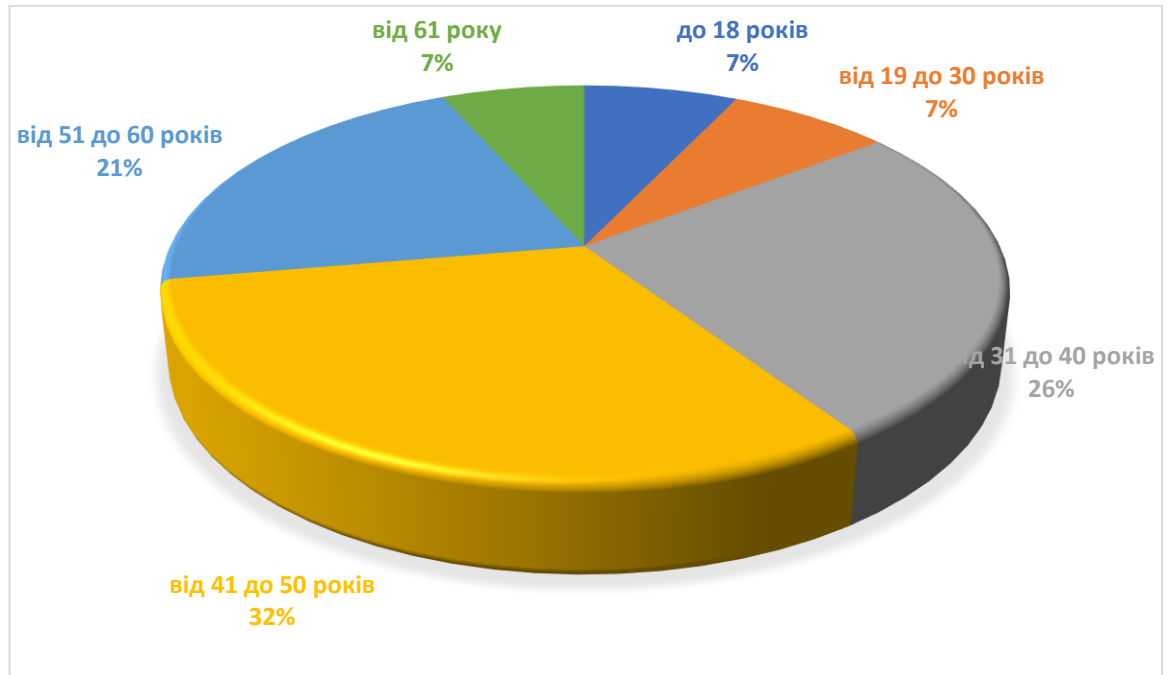


Рис. Вікова структура відвідувачів у 2022 р.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінка рівня оплати праці працівників закладу

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
				+/-	%
Середньомісячна заробітна плата працівників закладу, грн.	12280	14920	17200	4920	40,0
Прожитковий мінімум, грн	2270	2481	2481	211	9,3
Середньомісячна заробітна плата в регіоні, грн.	11172	12467	15776	4604	41,2
Співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників закладу до прожиткового мінімуму	5,4	6,0	6,9	1,5	X
Співвідношення середньомісячної заробітної плати працівників закладу до середньомісячної заробітної плати в регіоні	1,09	1,19	1,09	0	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства та статистичних даних

Режим роботи пральні

Показник	Значення
Рівень завантаження, %	70
Тривалість одного циклу прання, год	2
Кількість завантажень на добу	6
Тривалість прання, год	2
Тривалість сушіння, год	30 хв
Тривалість прасування, год	30 хв.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахунок витрат на електроенергію

Обладнання	Потужність, кВт	Кількість годин роботи на добу	Витрати енергії на добу	Витрати на електроенергію, тис. грн. на рік
Пральна машина автомат	0,26	12	3,12	3,0
Сушильна машина	0,24	8	1,92	1,9
Прасувальний прес	0,27	6	1,62	1,6
Разом	X	X	X	,6