

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**НАЗАР Наталія Митрофанівна**

**Управління функціональною діяльністю санаторно-курортного закладу / Improvement of the system of operation of sanatorium-resort establishments**

спеціальність: 073 – Менеджмент  
освітньо-професійна програма – Менеджмент закладів охорони здоров'я  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЗОЗзм-22  
Н. М. Назар

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, О. Т. Іващук

---

Кваліфікаційну роботу  
Допущено до захисту:  
«\_\_»\_\_\_\_\_ 20 \_\_р.  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ М.М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2023

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                   |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                                                | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ<br/>УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ<br/>САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ</b> |           |
| 1.1 Сутність, структура та роль санаторно-курортних закладів в сфері<br>охорони здоров'я .....                                    | 6         |
| 1.2. Система управління санаторно-курортним закладом .....                                                                        | 14        |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                                       | 25        |
| <b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ<br/>ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО<br/>САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ</b>      |           |
| 2.1. Аналіз організаційних основ функціонування досліджуваного<br>санаторно-курортного закладу .....                              | 27        |
| 2.2. Оцінка результатів діяльності ДЗ «Спеціалізований (спеціальний)<br>санаторію «Косів» МОЗ України .....                       | 33        |
| 2.3. Моніторинг форм і методів мотивації працівників санаторно-<br>курортного закладу .....                                       | 41        |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                                       | 50        |
| <b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ<br/>ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ САНАТОРНО-<br/>КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ</b>                   |           |
| 3.1. Державна підтримка розвитку санаторно-курортних закладів .....                                                               | 52        |
| 3.2. Вектори розвитку санаторно-курортного закладу .....                                                                          | 58        |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                                       | 63        |
| <b>ВИСНОВКИ .....</b>                                                                                                             | <b>65</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>                                                                                           | <b>70</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                                                              | <b>77</b> |

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Україна має значний потенціал для розвитку санаторно-курортного господарства завдяки унікальним природним умовам та ресурсам. Санаторно-курортні заклади відіграють важливу роль у зміцненні здоров'я нації та відновленні здоров'я громадян. Діяльність санаторно-курортних закладів спрямована на підтримку соціального та економічного розвитку країни, сприяючи зростанню туристичного попиту та покращенню іміджу України у світовому рекреаційному просторі.

Однак, перед санаторно-курортними закладами постали виклики пов'язані з потребами реабілітації військових та населення, яке постраждало внаслідок воєнних дій на території країни, а також зі значним зменшенням кількості санаторно-курортних закладів через руйнування та втрату території в результаті ворожих дій. Зростаючі очікування та запити споживачів щодо якості санаторно-курортного обслуговування залишають нові вимоги до функціонування таких закладів. Можливість повноцінного використання природних рекреаційних ресурсів вимагає від санаторно-курортних закладів розроблення та впровадження ефективної системи управління, спрямованої на оптимальне забезпечення функціонування закладів та одночасне задоволення потреб споживачів у послугах.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Значний внесок у систему функціонування санаторно-курортних закладів зробили вчені, серед яких слід виділити: І. Бережна, Н. Влащенко, Н. Ведмідь, О. Галаченко, Н. Коваленко, І. Мендела, С. Мороз, М. Рутинський, М. Пітюлич, М. Субота, Н. Фоменко та інші.

**Мета та завдання кваліфікаційної роботи.** Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій удосконалення управління функціональною діяльністю санаторно-курортного закладу із врахуванням сучасних викликів.

Досягнення означеної мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити суть, структуру та визначити роль санаторно-курортних закладів у сфері охорони здоров'я;
- розглянути та визначити основні складові системи управління санаторно-курортним закладом;
- проаналізувати організаційні основи функціонування досліджуваного санаторно-курортного закладу;
- здійснити оцінку результативності діяльності ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів» МОЗ України;
- проаналізувати форми та методи мотивації працівників санаторно-курортного закладу;
- обґрунтувати роль державної підтримки у розвитку санаторно-курортних закладів;
- визначити вектори розвитку санаторно-курортного закладу.

**Об'єктом дослідження** є система функціонування санаторно-курортного закладу.

**Предметом дослідження** є теоретичні, практичні та організаційні основи управління функціональною діяльністю санаторно-курортного закладу.

**Методи дослідження.** Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: для деталізації об'єкта і предмету дослідження використано метод аналізу та синтезу; для аналізу функціональних особливостей та факторів розвитку санаторно-курортних закладів застосовано структурно-функціональний метод; графічний метод використано задля наглядного відображення результатів діяльності санаторно-курортного закладу; для узагальнення теоретичних аспектів та формування висновків щодо напрямів удосконалення системи функціонування санаторно-курортних закладів застосовано системний підхід, порівняльний та абстрактно-логічний методи.

Інформаційною основою дослідження є нормативно-правові акти, інструктивні та методичні розробки, дані фінансової та статистичної звітності ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів» МОЗ України, періодичні та монографічні дослідження вчених, Інтернет ресурси.

**Наукова новизна дослідження** полягає в узагальненні теоретичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління функціональною діяльністю санаторно-курортного закладу із врахуванням сучасних викликів.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у тому, що окремі висновки та положення містять практичне значення та можуть бути використані в практичній роботі ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів» МОЗ України для розвитку санаторію.

**Апробація результатів дослідження.** За темою дослідження опубліковано тези, які були апробовані на: Науковій інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 р.).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота сформована зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складає 69 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 10 таблиць, 13 рисунків, список використаних джерел з 67 найменувань, 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ САНАТОРНО- КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ

#### **1.1. Сутність, структура та роль санаторно-курортних закладів в сфері охорони здоров'я**

Здоров'я представляє собою значущий ресурс для людини, необхідний для продуктивного використання трудового потенціалу та інтегральної активності в суспільстві. Здоров'я громадян є також значущим інтелектуальним резервом для країни, оскільки фізична та психічна готовність індивідів впливає на їхню сприятливість при прийнятті рішення. Санаторно-курортні заклади відіграють одну із важливих ролей у збереженні та відновленні здоров'я громадян. Їх основним призначенням є забезпечення оптимальних умов для відновлення фізичного та психічного стану.

За оцінками Всесвітньої туристичної організації «лікування та оздоровлення відноситься до числа найважливіших туристичних мотивацій. Цими проблемами займається санаторно-курортна справа, діяльність якої направлена на лікування, профілактику та оздоровлення людини, використовуючи природні лікувальні ресурси» [67].

Н. Ведмідь розглядає санаторно-курортний комплекс як: «по-перше – самостійна підсистема міжгалузевого рекреаційного комплексу; по-друге – звужуючи цільовий сегмент до туристів, цей комплекс розглядається як підсистема туристично-рекреаційного комплексу; по-третє, міжгалузеве об'єднання підприємств, організацій, установ, у рамках якого виникають економічні та соціальні відносини з виробництва, реалізації та надання відпочивальникам послуг» [4, с. 48].

У Законі України «Про курорти визначено, що санаторно-курортні заклади - це заклади охорони здоров'я, що розташовані на територіях курортів і

забезпечують подання громадянам послуг лікувального, профілактичного та реабілітаційного характеру з використанням природних лікувальних ресурсів» [38].

Н.М. Влащенко зазначає, що санаторій це «лікувально-профілактичний заклад, призначений для лікування, профілактики та медичної реабілітації з використанням пріоритетно природних лікувальних фізичних факторів» [60].

С. Р. Мороз пропонує під санаторно-курортними закладами «розуміти підприємства, організації та установи, які забезпечують лікувальні, оздоровчі, профілактичні та реабілітаційні послуги на основі природних лікувальних ресурсів (кліматичні умови, мінеральні води, пелоїди, озокерит). У вузькому розумінні санаторно-курортні заклади –це заклади, які надають відвідувачам щонайменше три види послуг: розміщення, харчування та оздоровлення» [29].

Таким чином, санаторно-курортні заклади слід визначити як спеціалізовані медичні заклади, призначені для надання медичних послуг та реабілітації, а також для профілактики та відновлення здоров'я шляхом використання природних лікувальних факторів. Вони розташовані в природних курортних зонах, де використовують мінеральні води, лікувальні грязі, кліматичні умови та інші природні ресурси з метою покращення фізичного та психічного стану людей. Санаторно-курортні заклади спеціалізуються на реабілітації, профілактиці та лікуванні різних захворювань і надають послуги, які сприяють підвищенню загального стану здоров'я, зменшенню стресу та покращенню якості життя.

Санаторно-курортні заклади в Україні вченими класифікуються за різними ознаками. Зокрема, запропоновано класифікувати дані заклади за наступними ознаками:

- спеціалізовані санаторії, які поділяються на: курортні санаторії, тобто заклади спеціалізуються на лікуванні конкретних захворювань або станів; санаторії для дітей, які зорієнтовані на забезпечення лікування та відпочинку дітей, а також підлітків. Вони можуть надавати спеціалізоване лікування дітей з іншими патологіями та хворобами;

- за географічним розташуванням виділяють міські, сільські та природні. Міські санаторії розташовані в міських районах і звичайно спеціалізуються на реабілітації та лікуванні захворювань після операцій чи травм. Сільські санаторії розташовані в сільських районах і спеціалізуються на відновленні здоров'я у спокійному та природному середовищі. Природні санаторії розташовані в природних заповідниках [54].

До поданих класифікаційних ознак санаторно-курортних закладів колектив авторів пропонує додати:

- лікувальні санаторії з виділенням спеціалізації: кардіологічні санаторії, які спеціалізуються на лікуванні та профілактиці серцево-судинних захворювань; гінекологічні санаторії, які надають послуги з лікування жіночих гінекологічних проблем; ортопедичні санаторії спеціалізуються на лікуванні захворювань опорно-рухового апарату та реабілітації після травм та операцій; неврологічні санаторії пропонують лікування та відновлення функцій нервової системи [12].

Отже, на основі проведеного дослідження визначено, що санаторно-курортні заклади слід класифікувати за наступними ознаками, серед яких виділено: за функціональною спрямованістю; за типами; медичним профілем; за спеціалізацією; за цільовим сегментом (табл. 1.1).

За функціональною спрямованістю виділяють лікувальні та оздоровчі санаторно-курортні заклади, які мають свої властивості та завдання, спрямовані на лікування та відновлення здоров'я або на загальне оздоровлення. Зокрема, лікувальні санаторії спеціалізуються на наданні лікувальних послуг для лікування хворих із різними видами захворюваннями. Пацієнти проходять лікувальні процедури, спрямовані на поліпшення їх стану здоров'я, що може включати в себе мінеральні ванни, аерозольну терапію, електрофорез, фізіотерапію та інші методи лікування.

Оздоровчі санаторно-курортні заклади спрямовані на підтримку та покращення загального стану здоров'я, а також на релаксацію та відновлення фізичного та психічного стану. Вони надають послуги людям із великими



потребами, включаючи тих, хто не має серйозних медичних захворювань. Оздоровчі санаторії пропонують різноманітні процедури для покращення загального здоров'я, такі як масаж, фізичні вправи, йога, косметичні процедури, спеціальні дієти.

**Таблиця 1.1**

**Види санаторно-курортних закладів за класифікаційними ознаками**

| <b>Класифікаційна ознака</b>    | <b>Види санаторно-курортних закладів</b>      |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|
| За функціональною спрямованістю | лікувальні                                    |
|                                 | оздоровчі                                     |
| За типами                       | Санаторії                                     |
|                                 | Санаторії-профілакторії                       |
|                                 | Пансіонати з лікуванням                       |
|                                 | Курортні готелі                               |
|                                 | Будинки та пансіонати відпочинку              |
|                                 | Бази та інші заклади відпочинку               |
|                                 | Заклади 1-2-денного перебування               |
|                                 |                                               |
| За медичним профілем            | Органів кровообігу                            |
|                                 | Нервової системи                              |
|                                 | Органів дихання (нетуберкульозного характеру) |
|                                 | Органів травлення                             |
|                                 | Органів опорно-рухової системи                |
| За спеціалізацією               | Загальнотерапевтичні.                         |
|                                 | Спеціалізовані (санаторії)                    |
| За цільовим сегментом           | Для дорослих.                                 |
|                                 | Для дорослих з дітьми.                        |
|                                 | Для дітей                                     |

Примітка. Складено автором на основі [12; 29; 60].

За медичним профілем санаторно-курортні заклади поділяються на:

- санаторно-курортні заклади для лікування органів кровообігу спеціалізуються на діагностиці та лікуванні серцево-судинних захворювань, гіпертензії, атеросклерозу та інших патологій. Пропонують медичні процедури, які спрямовані на поліпшення кровообігу та підтримання оптимального артеріального тиску;
- санаторії для лікування нервової системи фокусуються на психічному здоров'ї та лікуванні психічних захворювань, таких як депресія, тривожні розлади, неврози та інші. Проводять психотерапевтичні сеанси, а також медичні процедури для заспокоєння та стабілізації нервової системи;
- санаторно-курортні заклади для лікування органів дихання

спеціалізуються на лікуванні захворювань легень та дихальних шляхів, таких як бронхіти, астма, пневмонія. Проводять процедури інгаляції, гідротерапії та фізіотерапії системи для поліпшення функцій дихальної системи;

- санаторно-курортні заклади для лікування органів травлення спеціалізуються на лікуванні хвороб шлунково-кишкового тракту, гепатиту, холециститу та інших захворювань. Пропонують спеціальні дієти та процедури, спрямовані на поліпшення травлення та функцій органів травної системи;

- санаторно-курортні заклади для лікування органів опорно-рухової системи спеціалізуються на відновленні фізичного здоров'я, лікуванні та реабілітації після травм, операцій та захворювань опорно-рухового апарату. Надають фізіотерапевтичні процедури, масаж, лікувальні вправи та інші методи фізичної реабілітації.

В Україні санаторно-курортні заклади також класифікуються залежно від цільової аудиторії, яку вони обслуговують, поділяючись на:

- санаторно-курортні заклади для дорослих спеціалізуються на лікуванні та оздоровленні дорослих клієнтів, надають різні види лікування, включаючи фізіотерапію, лікувальні процедури та масаж. Деякі санаторії спрямовані на надання послуг з релаксації, спа-процедур та загального оздоровлення дорослих клієнтів. Багато санаторіїв для дорослих пропонують спеціалізовані дієти для контролю ваги та покращення здоров'я [60];

- санаторно-курортні заклади для дорослих з дітьми надають послуги для всієї родини, включаючи як медичні процедури для дорослих та дітей;

- санаторно-курортні заклади для дітей спеціалізуються на лікуванні та оздоровленні дітей, надають лікувальні процедури, розвивальні програми та відпочинок для дітей. Окремі санаторії спеціалізуються на організації дитячих оздоровчих таборів, де діти можуть отримувати як медичне обслуговування, так і брати участь у розвивальних та спортивних програмах [12].

Кожен з досліджених видів санаторно-курортних закладів має свою специфіку та спрямованість на надання спеціалізованих медичних послуг для конкретних груп клієнтів, залежить від розташування закладу та спрямованості.

За результатами дослідження визначено, що санаторно-курортні заклади мають характерні особливості, а саме: мають особливий статус; розташовані на території з природними лікувальними ресурсами, які використовуються у діяльності з метою лікувально-профілактичних заходів; створена інфраструктура полегшує використання наявних природних ресурсів.

Діяльність санаторно-курортних закладів спрямована забезпечення фізичного та психологічного відновлення, покращення здоров'я та якості життя шляхом надання медичних послуг, використання природних лікувальних ресурсів, медичної реабілітації та профілактики захворювань.

В процесі діяльності санаторно-курортні заклади виконують ряд функцій, до яких на думку вітчизняних науковців слід віднести: «медико-біологічну (полягає в санаторно-курортному лікуванні й оздоровленні людини або споживача курортних послуг); соціально-культурну (полягає у можливості задоволення культурних потреб споживача курортних послуг); економічну (відновлення працездатності споживача, забезпечення раціонального використання природних ресурсів, збільшення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів)» [54].

Окремі автори відзначають, що «діяльність санаторно-курортних закладів спрямована на виконання важливих соціальних функцій держави щодо зниження захворюваності громадян, підвищення рівня та якості життя, покращення характеристик капіталу здоров'я населення» [5].

Н.М. Влащенко пропонує у діяльності санаторно-курортних закладів виділити основні та спеціалізовані функції. Зокрема, до основних функцій запропоновано віднести: лікування, медична реабілітація, профілактика захворювань. Спеціалізованими функціями санаторно-курортних закладів виділено: виробнича, маркетингова, кадрова, фінансова, контрольна та аналіз [60].

На думку С.Р. Мороз «в сучасних умовах функції санаторно-курортного господарства виходять за межі традиційних підходів, тому з огляду на його інтеграцію в структуру регіональних туристичних систем діяльність санаторно-

курортних закладів має бути диверсифікованою, а їх коло розширеним» [30]. Отож, на основі розгляду функцій, які виділяються вітчизняними науковцями визначено, що основними є: лікування, медична реабілітація, профілактика, маркетингова та інші, які сформовано та подано їх характеристику у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Функції санаторно-курортних закладів

| Функції                  | Опис                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лікування                | Надання медичних послуг з лікування різних захворювань. Використання природних лікувальних чинників та спеціалізованих процедур. Догляд за пацієнтами та медична діагностика. |
| Медична реабілітація     | Відновлення фізичної активності та функціональних здібностей захворювання. Покращення якості життя після хвороби чи травми.                                                   |
| Профілактика захворювань | Застосування природних лікувальних ресурсів для профілактики хвороб. Надання рекомендацій щодо здорового способу життя. Покращення умов проживання.                           |
| Виробнича функція        | Забезпечення ефективного функціонування та обслуговування закладу. Планування ресурсів і закупівля обладнання. Забезпечення якості медичних послуг.                           |
| Маркетингова функція     | Реклама та надання послуг санаторно-курортного закладу. Розробка програми лікування та реабілітації. Привертання нових місць та утримання старих.                             |
| Кадрова функція          | Забезпечення наявності кваліфікованого медичного та адміністративного персоналу. Підтримка стабільного функціонування закладу.                                                |
| Фінансова функція        | Бюджетування та фінансовий контроль. Забезпечення фінансової стабільності закладу. Управління фінансовими ресурсами.                                                          |
| Контроль і аналіз        | Надійний контроль якості медичних послуг. Вивчення результатів лікування та реабілітації. Постійний аналіз діяльності для вдосконалення процесів.                             |

Примітка. Складено на основі [7; 12; 17; 60].

Таким чином, у системі охорони здоров'я санаторно-курортні заклади відіграють вагому роль, яка виявляється у наступних напрямках:

1) відновлення здоров'я. Санаторно-курортні заклади спеціалізуються на наданні медичних послуг та реабілітації, що особливо важливо для людей, які потребують відновлення після операцій, травм, хвороб або захворювання на хронічні захворювання. Широкий спектр процедур, фізичних вправ і лікування, доступних в санаторіях та курортах, сприяє активному одужанню та покращенню здоров'я;

2) профілактика та зміцнення здоров'я. Санаторно-курортні заклади надають можливість проводити час у природному середовищі, де пацієнти можуть використовувати фізичну активність, підтримувати здоровий спосіб життя та отримувати ефект від природних лікувальних факторів, таких як мінеральні джерела, морське повітря або сонячна радіація, що сприяє профілактиці різних захворювань і загартовує організм;

3) відпочинок. Здоров'я тісно пов'язане з психічним станом людини. Перебування в санаторно-курортному закладі дає можливість відновитися від стресу, розслабитися і відновити емоційний баланс, що особливо важливо для людей, які стикаються з психоемоційними проблемами, такими як депресія, тривожність чи біль;

4) медичний туризм. Санаторно-курортні заклади часто стають об'єктом медичного туризму. Люди з різних країн прагнуть отримати спеціалізованого лікування або реабілітації, що сприяє розвитку медичного туризму та привертає інвестиції до системи охорони здоров'я;

5) розвиток місцевого економічного сектору. Створення санаторно-курортних закладів покращує розвиток місцевого туристичного та медичного сектору. Вони створюють робочі місця та привертають інвестиції, що сприяє економічному зростанню в регіонах, де розташовані санаторії та курорти.

Спеціалізовані програми лікування та реабілітації, які надаються в таких закладах, сприяють покращенню загального стану здоров'я, зниженню ризику захворювань та інвалідності. Крім того, санаторно-курортні заклади сприяють підвищенню якості життя громадян, допомагаючи їм зміцнити фізичну та психічну стійкість, знизити рівень стресу та підвищити загальний життєвий комфорт. Отже, санаторно-курортні заклади здійснюють ключову роль у збереженні та зміцненні здоров'я населення, сприяючи підтримці працездатності громадян та загального благополуччя суспільства.

## 1.2. Система управління санаторно-курортним закладом

Управління санаторно-курортним закладом вимагає поєднання стратегічного підходу, високих стандартів обслуговування, ефективного використання ресурсів та активної маркетингової діяльності з метою забезпечення успішного функціонування та задоволення потреб клієнтів.

На думку С. Войтович «ефективне функціонування санаторно-курортних закладів визначається умовами їхньої ринкової діяльності, можливостями щодо найповнішого задоволення потреб кінцевих споживачів таких послуг, ефективним менеджментом санаторно-курортних закладів. В основу їх функціонування, ефективної реалізації функцій, методів і процесів менеджменту покладено особливості здійснення процесів управління такими закладами. Вони реалізуються через побудову системи управління» [5].

Вітчизняні науковці визначають, що система управління санаторно-курортним закладом містить свої особливості, відмінні від інших закладів охорони здоров'я, виділивши наступні характерні риси:

- управління санаторно-курортним закладом «відображаючи процеси й процедури управління, які притаманні іншим підприємствам сфери послуг, (згідно з метою функціонування), формує особливі, специфічні риси, пов'язані з наданням медичних і деяких сервісних послуг, які, зі свого боку, через достатньо вагомий рівень стандартизованості не дають можливостей гнучкого управління (окрім регулювання)» [33];

- менеджери повинні «зважаючи на різновекторність щодо сфер управління в межах одного санаторно-курортного закладу, одночасно застосовувати диференційовані підходи, концепції, функції, методи управління, які не завжди можна поєднати або структурувати для вироблення стратегій на всіх рівнях» [26];

- оскільки в санаторно-курортному закладі «поєднані різнонаправлені за сутнісною ознакою процеси діяльності та обслуговування споживачів, керівник закладу та його помічники повинні не лише усвідомлювати особливості таких

процесів обслуговування (господарських, медичних, сервісних), застосовуваних при цьому ресурсів і технологій, але й володіти відповідними компетенціями щодо прийняття ефективних управлінських рішень (наприклад в управлінні маркетинговою діяльністю закладу, у сфері медичного лікування чи розміщення)» [49];

- організаційна побудова системи управління «санаторно-курортним закладом має блокову систему, що відображає рівні й розгалуженість як структури управління, так і сфери управлінського впливу (відповідно до процесів, що відбуваються в закладі)» [50];

- у санаторно-курортному закладі «прийняття управлінських рішень і система менеджменту загалом характеризуються великим ступенем залежності від ринкової ситуації, завантаженості споживачами, рівня державного впливу й регулювання, а тому менеджерам часто доводиться застосовувати елементи ситуаційного менеджменту в управлінні такими закладами» [3].

Ю.С. Погорелов та А.Ю Білоусова відзначають, що «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)» [35].

Система управління санаторно-курортним закладом слід визначити як комплекс організаційних, технічних та інформаційних процедур та ресурсів, спрямованих на ефективне керування та оптимізацію роботи санаторно-курортного закладу з наданням якісних послуг для споживачів, максимізації прибутковості та виконання вимог законодавства та стандартів безпеки. Ця система включає в себе різні компоненти, такі як бронювання, фінансове управління, управління ресурсами, маркетинг, обслуговування та аналіз даних, які спільно допомагають ефективно керувати санаторно-курортним закладом для задоволення потреб клієнтів і досягнення бізнес-цілей (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Елементи управління санаторно-курортним закладом**

Примітка. Складено автором.

Система управління покращує якість обслуговування споживачів, зменшує витрати та збільшує прибутковість закладу. Означені елементи системи управління мають свої властивості, що полягають у наступному: бронювання та реєстрація дозволяє бронювати номери та послуги в санаторно-курортному закладі; фінансове управління включає в себе облік фінансів, операцій і бюджетування, а також сприяє відстеженню витрат та доходів, раціоналізувати фінансові процеси та забезпечити прибутковість закладу; управління ресурсами включає в себе планування ресурсів, таких як персонал, обладнання, придбання та обслуговування. Ефективне управління ресурсами запобігти перевантаженню або недоліку обладнання та персоналу; маркетинг і реклама використовується для залучення клієнтів. Система управління дозволяє планувати та підтримувати маркетингові кампанії, включаючи рекламу, веб-сайти, соціальні медіа та інші канали залучення клієнтів; обслуговування споживачів виникає в наданні високоякісного обслуговування гостей, що включає в себе обслуговування в ресторанах, спа-процедури, розваги та інші послуги для забезпечення комфорту і задоволення гостей; аналіз та звітність допомагають керувати прийнятими рішеннями на основі об'єктивних даних.

На основі виділених елементів система управління санаторно-курортним



закладом в залежності від напрямів діяльності поділяється на організаційне управління, маркетингове управління, економічне управління, дослідження задоволеності споживачів, технологічне управління (табл. 1.2)



**Рис. 1.2. Система управління санаторно-курортним закладом**

Примітка. Складено автором.

Організація управління санаторно-курортним закладом включає систему дій і процедур, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності санаторно-курортного закладу з наданням якісних послуг у галузі відновлювального лікування та відпочинку. Вона включає в себе планування, організацію, координацію та контроль усіх аспектів функціонування закладу, таких як медичне обслуговування, розміщення споживачів, харчування, розважальні програми, а також кадровий менеджмент. Головною метою організації управління санаторно-курортним закладом є задоволення потреб споживачів і забезпечення високої якості обслуговування, що сприяє збереженню та покращенню їхнього здоров'я та загального самопочуття.

Система організації управління санаторно-курортним закладом включає різні компоненти та елементи, які спільно допомагають ефективно функціонувати даному виду підприємства. Основні складові елементи такої системи включають:

1. Структура управління включає визначення ієрархії та структури керівництва в закладі; визначення відповідних осіб для різних функціональних підрозділів, таких як гостювий сервіс, фінанси, ресторани, огляд здоров'ям.

2. Управління персоналом передбачає наймання, навчання та мотивація працівників; розробка правил і стандартів для персоналу та забезпечення їх утримання.

3. Оптимізація процесів здійснюється на основі аналізу та оптимізації робочих процесів для забезпечення ефективності та ефективного використання ресурсів; встановлення системи контролю та звітності для відстеження за робочими процесами.

4. Управління ресурсами включає планування та використання фінансових, людських та фізичних ресурсів закладу; служби технічного обслуговування для забезпечення ефективної роботи обладнання та інфраструктури [23].

5. Комунікація передбачає забезпечення ефективної комунікації між підрозділами та зацікавленими особами; взаємодія з клієнтами для отримання їхнього відгуку та вирішення можливих проблем.

6. Планування та стратегічний розвиток здійснюється на основі формування стратегічних цілей та планів розвитку закладу; проведення моніторингу та оцінки результатів для досягнення стратегічних цілей.

7 Система безпеки та дотримання стандартів передбачає забезпечення дотримання всіх вимог та стандартів безпеки, які стосуються діяльності санаторно-курортного закладу; розроблення процедур і правил забезпечення безпеки споживачів та персоналу [13].

8. Документація та звітність включає ведення документації та підготовка звітів про різні аспекти діяльності закладу; забезпечення відповідності законодавству та нормативним вимогам.

Отже, організація управління санаторно-курортним закладом вимагає відповідальності, систематичності та готовності до змін. Вона спрямована на забезпечення гармонійного функціонування всіх аспектів закладу та задоволення потреб споживачів. В процесі управління важливо мати чітку структуру управління, ефективні процедури та системи контролю, які сприяють високій

якості надання послуг, ефективному використанню ресурсів та задоволенню потреб клієнтів. Така організація управління є основою для успішної роботи санаторно-курортного закладу.

Наступною складовою системи управління санаторно-курортним закладом є маркетингове управління яке визначається як стратегічний підхід до керування, спрямований на вивчення потреб цільової аудиторії, розробку та впровадження методів просування та реклами, а також створення умов для задоволення клієнтів та привертання нових до санаторно-курортного закладу.

Процес маркетингового управління включає в себе аналіз, вивчення конкурентів, розробку маркетингової стратегії, виявлення унікальних особливостей та конкурентних переваг закладу, планування та реалізацію рекламних заходів, використання соціальної мережі, управління брендом та послугами, а також вдосконалення якості обслуговування [9].

Маркетингове управління спрямоване на просування послуг санаторно-курортного закладу, залучення клієнтів, підвищення їх задоволеності та вірогідності повторного відвідування, що в свою чергу розвивається та отримує конкурентну перевагу ринку оздоровчих послуг.

Відповідно до означеного складовими маркетингового управління санаторно-курортним закладом є:

1. Аналіз ринку передбачає дослідження конкурентного середовища, їх послуг, ціни, маркетингових стратегій; вивчення сегментації ринку, тобто визначення цільової аудиторії та її потреби для належного позиціонування.

2. Розробка стратегій маркетингу, тобто формування стратегії яка спрямована на розвиток унікальної концепції та іміджу санаторно-курортного закладу; планування продажів та рекламних заходів.

3. Управління товарами/послугами включає створення та оптимізація послуг, що відповідають потребам клієнтів; підвищення якості послуг, що відображається в задоволеності клієнтів.

4. Відносини з клієнтами шляхом створення системи взаємодії з клієнтами, включаючи реагування на відгуки та вдосконалення послуг; розробка та впровадження програми для залучення та утримання клієнтів.

5. Використання онлайн-стратегій включає ефективне використання соціальної мережі та веб-сайту для просування та залучення клієнтів; використання різноманітних онлайн-інструментів для залучення уваги клієнтів та підвищення інформації про заклад.

6. Вивчення результатів та аналітика передбачає систематичне вивчення даних про ефективність маркетингових заходів та коригування стратегій на їх основі [10].

Отже, маркетингове управління в санаторно-курортному закладі є важливою складовою в діяльності закладу задля залучення потенційних клієнтів, підвищення впізнаваності бренду, утримання клієнтів, а також підвищення загальної конкурентоспроможності закладу на ринку.

Важливим елементом, яке відповідає за ефективне функціонування санаторно-курортного закладу, а також підтримання фінансової стабільності є економічне управління. Економічне управління санаторно-курортним закладом є системним підходом до планування, контролю та координації фінансових та матеріальних ресурсів, спрямованих на досягнення максимальної ефективності та стійкості в галузі надання оздоровчих та медичних послуг. Ця система управління включає в себе аналіз та оптимізацію витрат, планування прибутковості, управління ціноутворенням, фінансовий моніторинг та контроль, а також стратегічне планування для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності санаторно-курортного закладу в умовах економічних викликів та конкуренції на ринку. Досягнення економічної ефективності управління сприяє забезпеченню фінансового стану закладу, покращенню якості наданих послуг, та його стійкому розвитку в контексті економічних потреб. Складовими економічного управління є:

1. Фінансове планування передбачає розроблення річного фінансового бюджету, який включає в себе прибутки, витрати та інвестиції; управління

грошовими потоками для забезпечення ліквідності та оптимізації використання коштів.

2. Ціноутворення полягає у встановленні ціни на послуги, які враховують вартість надання послуг, конкурентоспроможність та потреби клієнтів; розроблення стратегій знижок та акцій для стимулювання продажів.

3. Управління витратами передбачає відстеження та контроль за операційними та адміністративними витратами, зокрема пошук можливостей для зменшення витрат без втрати якості послуг.

4. Фінансова звітність в системі управління передбачає формування та аналіз фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про грошовий потік; залучення зовнішніх аудиторів для перевірки фінансової діяльності та дотримання стандартів.

5. Інвестиції та розвиток у системі управління санаторно-курортним закладом спрямований на впровадження проектів задля розширення або модернізацію закладу, що сприятиме залученню клієнтів та покращення інфраструктури.

6. Ризик-менеджмент в управлінні створює можливості виявлення ризикових операцій та розроблення стратегій їхнього управління. Окрім того, в сучасних умовах важливим є використання страхування у системі управління, що убезпечує від фінансових втрат [17].

Для визначення ефективності діяльності санаторно-курортного закладу здійснюється моніторинг та аналіз фінансових показників на основі яких приймаються стратегічні рішення.

Отже, економічне управління в санаторно-курортному закладі є важливою складовою успішної діяльності, що сприяє забезпеченню фінансової стабільності та здатності закладу конкурувати на ринку, а також розробці стратегій росту та розвитку.

Застосування сучасних інформаційних технологій та програмного забезпечення для управління санаторно-курортними закладами робить процес

керування більш ефективним і зручним для керівництва та персоналу, що потребує використання технологічного управління.

Технологічне управління санаторно-курортним закладом визначається як систематичний та стратегічний підхід до координації, планування та оптимізації використання технологічних ресурсів та інновацій з метою забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та вдосконалення якості медичних та рекреаційних послуг, що надаються в санаторно-курортному закладі. Технологічне управління включає в себе наступні компоненти:

1. Впровадження інноваційних технологій передбачає дослідження, вибір і впровадження нових технологій для оптимізації медичних процесів, підвищення ефективності діагностики та лікування, а також покращення управління санаторно-курортним закладом.

2. Управління інформаційними системами здійснюється на основі розроблення та впровадження інформаційних систем для керування процесами, обліку клієнтів, медичної інформації та фінансів, а також для покращення взаємодії з клієнтами [23].

3. Якісне медичне обладнання передбачає забезпечення наявності та оптимального використання сучасного медичного обладнання для забезпечення точності та ефективності діагностики та лікування.

4. Технічна підтримка та обслуговування здійснюється на основі управління технічним обслуговуванням та регулярним технічним аудитом обладнання для забезпечення його надійності та безперебійної роботи.

5. Безпека даних та конфіденційність інформації включає заходи для захисту медичних та особистих даних клієнтів, а також забезпечення відповідності законодавчим вимогам [13].

Інтеграція інформаційних технологій у систему управління санаторно-курортним закладом стала ключовою в вдосконаленні процесів бронювання, обліку клієнтів, управління ресурсами та аналізу даних. Впровадження спеціалізованих програмних рішень для управління санаторно-курортним закладом, медичними процедурами та фінансовою діяльністю дозволяє

оптимізувати робочі процеси та покращити взаємодію з клієнтами. Віртуальні системи бронювання, онлайн-платформи для реєстрації та інтерактивні додатки сприяють зручності та ефективності обслуговування.

Технологічні новації також змінюють ключову роль у створенні екологічно чистого середовища та забезпечують комфортну атмосферу для відпочинку та оздоровлення. Впровадження енергоефективних технологій, використання відновлених джерел енергії та вдосконалення системи управління водними та тепловими ресурсами зменшує негативний вплив на довкілля та забезпечує стійкість експлуатації.

У зв'язку з постійними змінами в технологічному середовищі, сучасні санаторно-курортні заклади знаходяться у постійному пошуку нових інновацій, які підвищують їх конкурентоспроможність, якість послуг та сприяють оптимізації процесів управління.

Не менш важливою складовою системи управління санаторно-курортним закладом є рівень задоволеності споживачів, що визначається на основі системи управління якістю санаторно-курортної послуги. Дана система спрямована на забезпечення якості послуг та задоволення потреб клієнтів.

Система управління якістю санаторно-курортної послуги базується на принципах, визначених стандартами якості та методами, що використовуються в управлінні. Один із найбільш розширених підходів – це впровадження системи менеджменту якістю, такої як ISO 9001:2015, яка визначає межі для розробки та впровадження системи управління якістю.

Відповідно до методичних рекомендацій ISO 9001:2015 до принципів управління якістю віднесено [8]:

- увага на клієнта – це спрямованість на задоволення потреб та очікування клієнтів. Споживач є центром уваги, і всі дії та процеси спрямовані на забезпечення його задоволеності;

- лідерство та залученість керівництва: керівництво має сприяти розвитку закладу задля досягнення визначених цілей з якістю, визначати стратегічні напрямки та забезпечувати ресурси для досягнення якісних результатів;

- процесний підхід: система управління якістю передбачає впровадження та контроль процесів, що впливають на якість послуги, що у підсумку завершить послідовність та ефективність дії [8].

Санаторно-курортні заклади впроваджують системи управління якістю задля забезпечення стандартів якості в медичних послугах, лікувальному обслуговуванні, харчуванні та інших аспектах діяльності. Це включає в себе контроль за дотриманням медичних стандартів, забезпечення безпеки послуг, надання високоякісної харчової продукції, зберігання та обробку особистих даних клієнтів, а також покращення інфраструктури та сервісу.

У відповідь на впровадження системи управління якістю санаторно-курортні заклади покращують свою репутацію, забезпечують високу лояльність клієнтів та знижують ризик виникнення претензій та скарг. Такий підхід підвищує конкурентоспроможності та створення довгострокових відносин з клієнтами.

Таким чином, система управління якістю в санаторно-курортних закладах є важливою умовою для досягнення високих стандартів якості послуг та задоволення потреб клієнтів. Це вимагає впровадження дисциплінованості, системності та постійного вдосконалення для забезпечення стабільності та успішної діяльності санаторно-курортних закладів.

Управління санаторно-курортним закладом передбачає ієрархічну структуру управління, яка включає в себе різні рівні відповідальності та контролю. Ця структура формує організаційну інтеграцію та розподіл функцій управління від верхнього рівня керівництва до операційних підрозділів на нижньому рівні.

Найвищим рівнем управління є стратегічний рівень управління сконцентрований на визначенні загальних стратегій розвитку, вибору ключових напрямків розвитку та конкурентоспроможності, розвитку нових послуг та ринків. Він включає стратегічне планування та аналіз змін у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на діяльність закладу.



Наступним є тактичний рівень на якому розробляються та впроваджуються плани дій для досягнення стратегічних цілей. Тактичний рівень визначає, які потрібно зробити заходи для виконання стратегічних завдань, включаючи розподіл ресурсів, вибір ринкових стратегій та управління проектами.

На оперативному рівні управління санаторно-курортний заклад керується щоденними операціями, такими як організація роботи персоналу, обслуговування клієнтів, планування та контроль за виконанням робочих процесів. Рівень забезпечує безперервність функціонування та якість наданих послуг, звертаючи увагу на щоденні аспекти діяльності.

Таким чином, сформована система управління дозволяє санаторно-курортному закладу ефективно відповідати викликам ринку та змінним умовам навколишнього середовища. Ієрархія управління в санаторно-курортному закладі сприяє досягненню балансу між стратегічним плануванням, технічною ефективністю та виконанням щоденних операцій, забезпечуючи якість послуг та стійкий розвиток закладу.

## **Висновки до розділу 1**

На основі проведеного дослідження теоретичних аспектів системи функціонування санаторно-курортних закладів визначено, що санаторно-курортні заклади відіграють істотну роль у підтримці та відновленні здоров'я населення. Вони створюють умови для реабілітації та профілактики хвороб, а також підтримують загальний стан фізичного та психічного здоров'я громадян. Санаторно-курортні заклади надають доступ до спеціалізованих програм лікування та відпочинку, що сприяють зміцненню здоров'я та збереженню фізичної працездатності.

Санаторно-курортні заклади слід визначити як медичні установи, що спеціалізуються на наданні лікування, реабілітації, профілактики та покращення стану здоров'я населення, в основному за допомогою природних лікувальних

факторів, таких як мінеральні води, лікувальні грязі, природний клімат, фізіотерапія та інші методи. Ці заклади можуть розташовуватися в курортних регіонах або природних лікувальних зонах і надавати послуги, спрямовані на поліпшення фізичного і психічного здоров'я населення. Санаторно-курортні заклади в Україні різноманітні за спеціалізацією і призначенням, зокрема виділено: курортні санаторії, лікувальні санаторії; дитячі санаторії, санаторії для відновлення після травми та операції та інші. Кожен з цих видів санаторно-курортних закладів має свої особливості та специфіку лікування та відпочинку, що відповідає потребам користувачів. Спільними ознаками санаторно-курортних закладів сприяти покращенню здоров'я споживачів.

Діяльність санаторно-курортних закладів здійснюється на основі системи управління, яка визначається як комплекс організаційних, адміністративних, технічних та інформаційних засобів і процесів, які використовуються для ефективного управління діяльністю санаторно-курортного закладу. Ця система включає в себе всі аспекти, пов'язані з функціонуванням і обслуговуванням споживачів в такому закладі, включаючи бронювання, фінансове управління, маркетинг, ресурсне планування, обслуговування, аналіз і звітність.

Основною складовою системи управління санаторно-курортним закладом є забезпечення високої якості обслуговування, підвищення ефективності операцій та прибутковості закладу, а також забезпечення відповідності стандартам і законодавству. Система управління санаторно-курортними закладами можуть включати програмне забезпечення для автоматизації багатьох процесів, таких як бронювання, фінансовий облік та маркетинг, а також інформаційні системи для збору та аналізу даних. Такий підхід сприяє збільшенню продуктивності, покращенню обслуговування та зробити управління санаторно-курортним закладом більш ефективним і конкурентоспроможним.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ

#### **2.1. Аналіз організаційних основ функціонування досліджуваного санаторно-курортного закладу**

Ефективний розвиток санаторно-курортного закладу забезпечується на основі формування організаційної структури, яка відіграє ключову роль у забезпеченні цілісності та ефективності управління, оскільки вона формує основу для взаємодії між підрозділами, вибирає напрями командування та відповідальності. Оцінка оптимальності організаційної структури санаторно-курортного закладу є важливим етапом у забезпеченні його ефективності. Для досягнення цієї мети важливо виділити декілька аспектів. По-перше, оцінка існуючої структури повинна базуватися на аналізі її здатності та відповідності стратегічним цілям закладу. По-друге, оцінка повинна охоплювати аналіз того, наскільки ефективно структура відповідає поточним потребам і завданням, які стоять перед санаторієм у контексті конкурентного ринкового середовища.

Державний заклад «Спеціалізований (спеціальний) санаторій Косів Міністерства охорони здоров'я України є державним закладом охорони здоров'я лікувально-профілактичного профілю, заснований на державній власності, що належить до сфери управління Міністерства охорони здоров'я України і є підзвітним йому» [51]. Окрім того, санаторій є державною неприбутковою бюджетною установою, уповноваженим органом управління в діяльності закладу є Міністерство охорони здоров'я України.

Діяльність санаторію здійснюється на основі «Конституції України, Законів України, актів Президента України та Кабінету Міністрів України, інших нормативно-правових актів, а також наказів Уповноваженого органу управління і Статутом, що затверджується Міністерством охорони здоров'я України» [51].

Заклад створений з метою реалізації державної стратегії у сфері охорони здоров'я, яка вирішує пріоритетне завдання в задоволенні потреб населення в медичних послугах. В рамках своєї функціональної компетенції діяльність спрямована на виконання наступних напрямів:

- реалізація державної програми, спрямованої на комплексне лікування, яке максимально використовує природні кліматичні фактори та лікувальні ресурси при лікуванні від туберкульозу та хронічних неспецифічних захворювань органів дихання [51];

- надання кваліфікованої лікувально-діагностичної допомоги пацієнтам, які потребують лікування туберкульозу та хворих неспецифічних захворювань органів дихання, відповідно до спеціалізації даного закладу.

Означені напрями відображають внесок санаторію у виконання державної політики у сфері охорони здоров'я та забезпечення високої якості медичних послуг для населення.

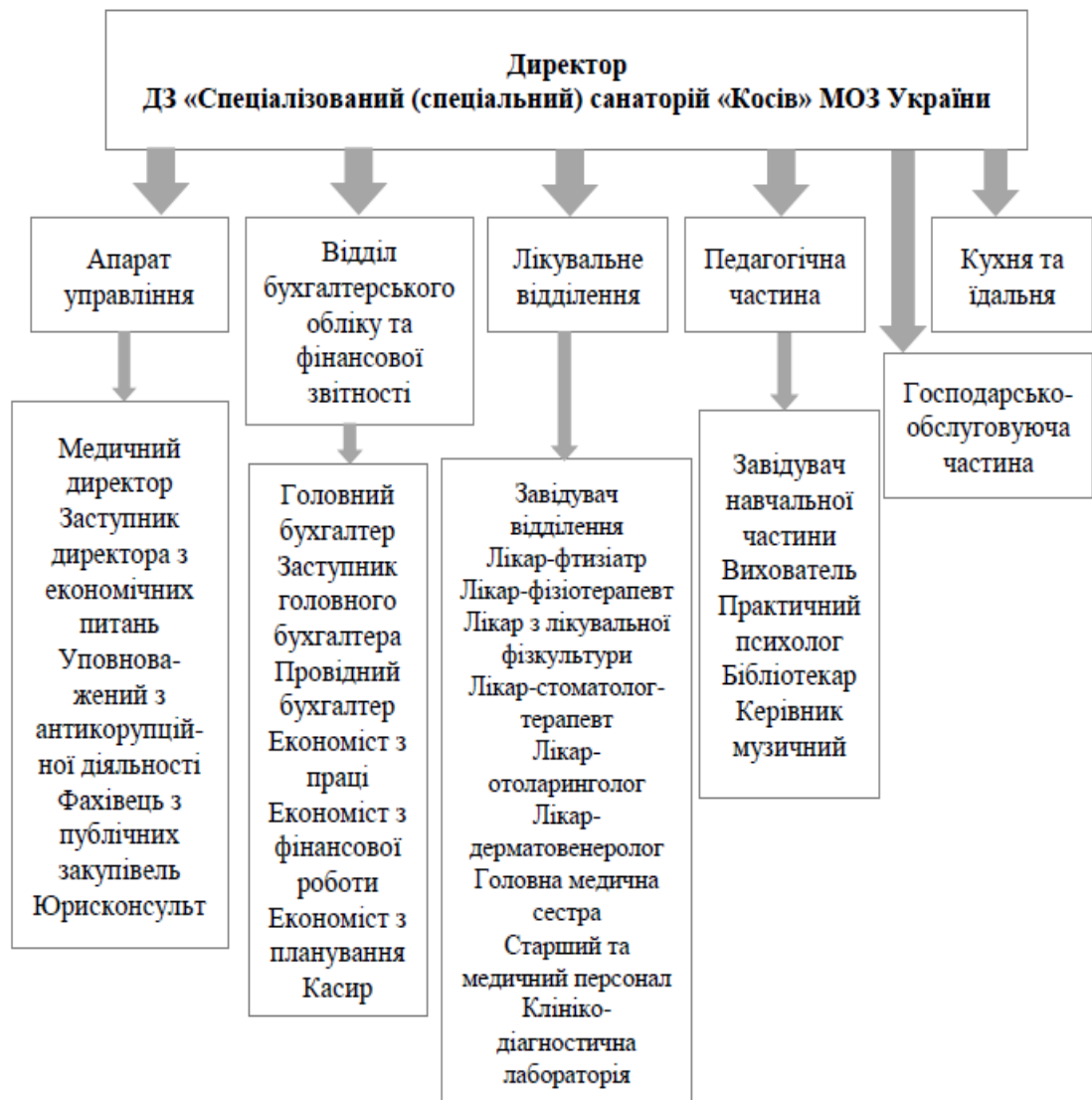
Предметом діяльності даного закладу є надання медичних послуг та забезпечення загальної медичної практики. Усі аспекти цієї діяльності, які відповідно до чинного законодавства потребують отримання спеціальних дозволів чи ліцензій, здійснюються закладом після їх належного отримання.

Організаційна структура санаторію є ключовим аспектом управління та функціонування закладу, орієнтованого на забезпечення медичних та оздоровчих послуг. Вона визначає ієрархічну модель управління, взаємозв'язки між підрозділами, рівнями керівництва та комунікаційними зв'язками в межах організації.

Організаційна структура санаторію, включає декілька рівнів управління, включаючи адміністративний рівень (загальний директор, управління), медичний персонал (лікарі, медсестри, фахівці), служби підтримки (технічні та адміністративні служби) та інші функціональні підрозділи. Зв'язки між цими підрозділами і рівнями управління відображаються стандартами та процедурами, що забезпечують координацію та співпрацю в усіх командах. Наприклад, медичний персонал працює разом із службами харчування та побутовим

персоналом для забезпечення оптимальних умов проживання та оздоровлення для потреб. Організаційна структура також враховує внутрішні процеси прийняття рішень, розподіл відповідальності та повноважень між працівниками, а також способи звітності та контролю за діяльністю.

Організаційна структура ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів» МОЗ України подана на рис. 2.1.



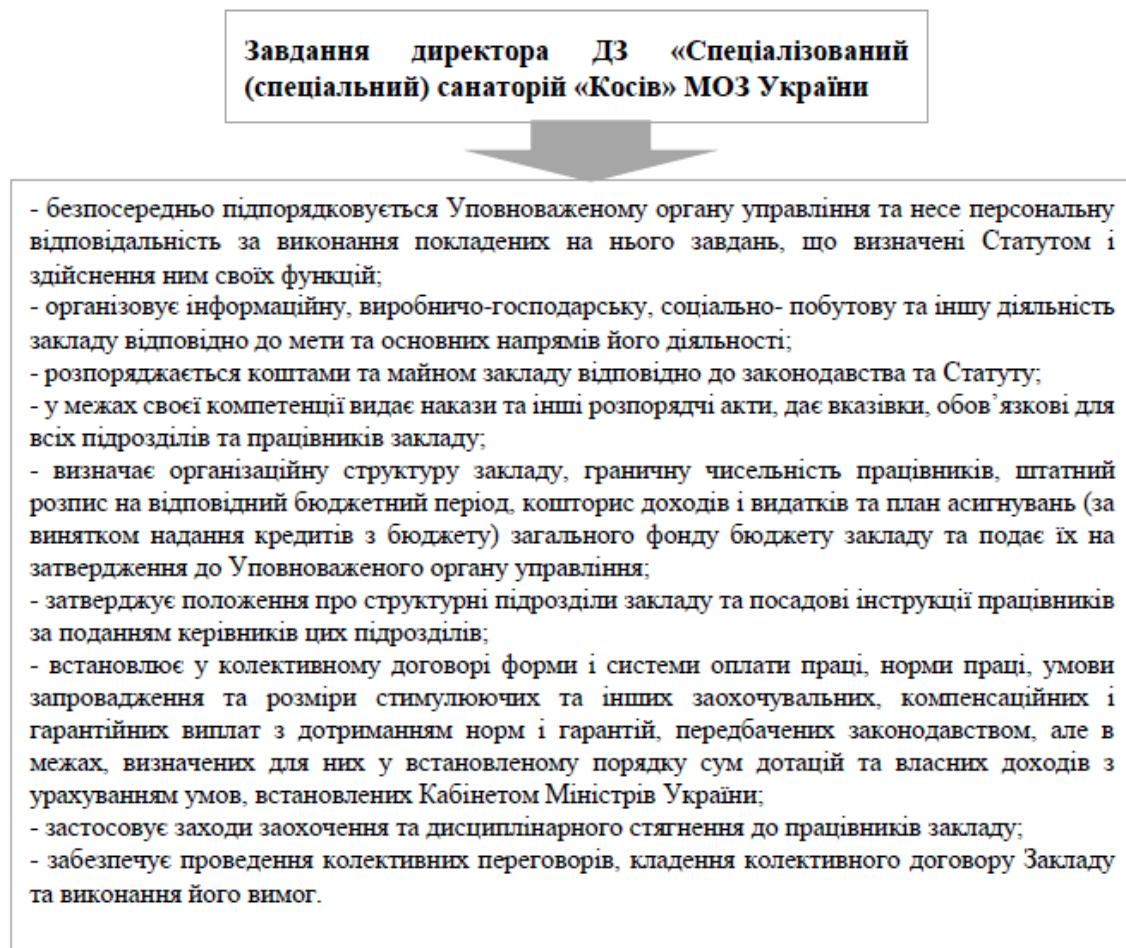
**Рис. 2.1. Організаційна структура ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів» МОЗ України**

Примітка. Складено автором.

Зміцнення організаційної структури може бути забезпечено впровадженням сучасних методів управління, таких як цифрові технології для

покращення комунікації, автоматизації процесів управління пацієнтами та внутрішньою діяльністю, що сприяє ефективності та покращенню якості медичних послуг, що надаються. Організаційна структура санаторію здійснює ключову роль у забезпеченні оптимального функціонування закладу та досягає його стратегічних цілей у сфері медичного оздоровлення.

Керівництво санаторієм у сфері господарської діяльності здійснюється через призначення та управління директором, який відповідає за виконання стратегічних завдань та є ключовою посадовою особою. Найм та звільнення директора здійснюється на підставі рішення Уповноваженого органу управління, яке відбувається у відповідності до законодавства. Завдання керівника у сфері реалізації функцій діяльності сформовано та подано на рис. 2.2.

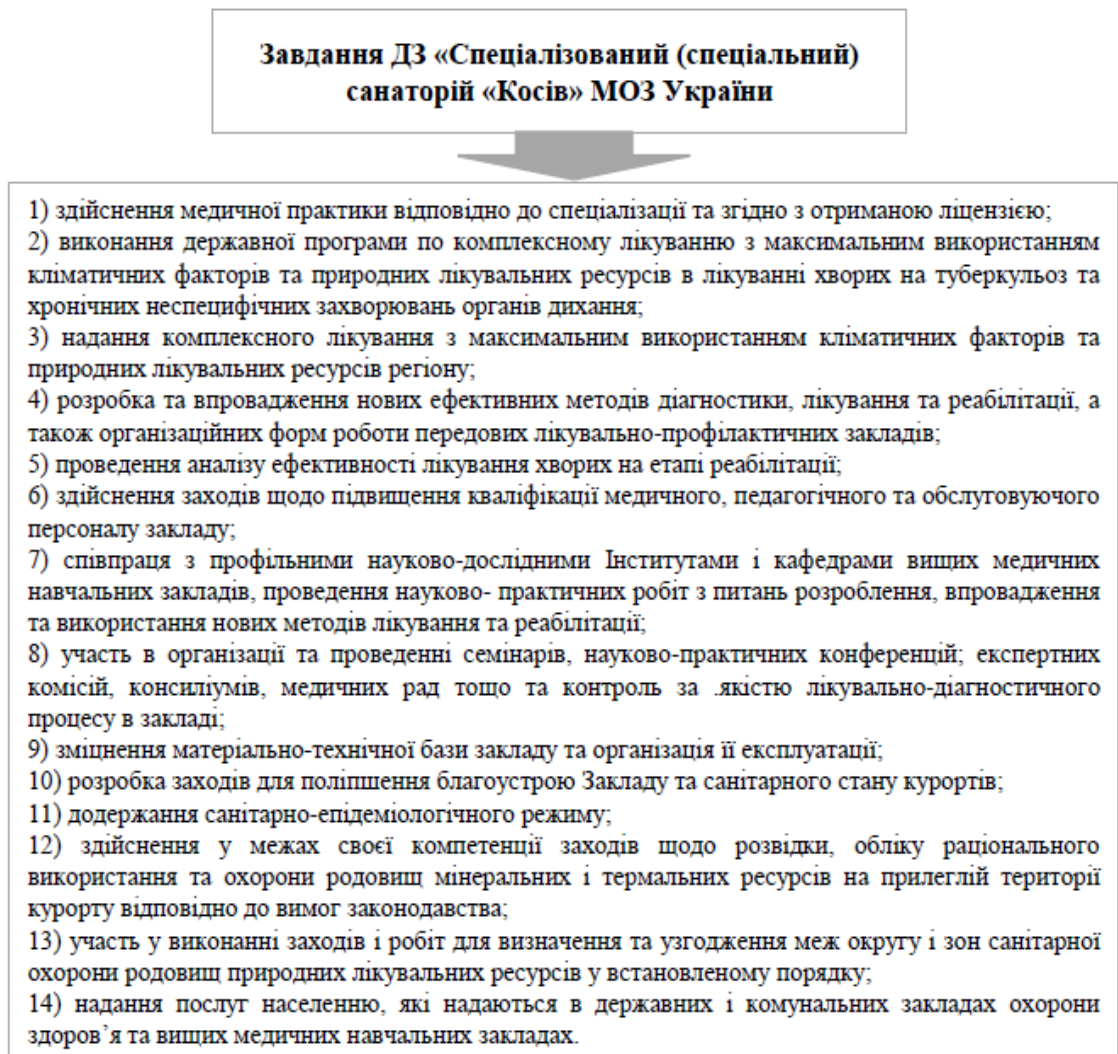


**Рис. 2.2. Завдання директора ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів» МОЗ України**

Примітка. Складено автором на основі [51].

Додатково, здійснюється узгодження управління санаторієм та співпраця з персоналом через різні органи та форми комунікації. Загальні збори, конференції, ради трудових колективів, професійні спілки та інші внутрішні структури, що діють у межах трудового колективу, являють собою механізми обговорення та внесення пропозицій щодо покращення діяльності закладу. Крім того, ці органи мають повноваження вносити рекомендації щодо аспектів соціально-культурного обслуговування та побутового устрою для покращення загального середовища в закладі.

Враховуючи специфіку функціонування санаторію «Косів» основні завдання сформовано та подано на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Завдання ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів» МОЗ України**

Примітка. Складено автором на основі [51].

Санаторій «Косів» проводить свою діяльність відповідно до низких зобов'язань, визначених законодавством та внутрішніми структурними правилами:

- 1) матеріально-технічне забезпечення оперативної діяльності для ефективного функціонування закладу [51];
- 2) закупівля ресурсів у різних підприємствах, організаціях та установах відповідно до вимог законодавства про публічні закупівлі та інших чинних нормативних актів;
- 3) забезпечення безпечних та належних умов праці для всіх працівників закладу відповідно до вимог законодавства про працю та стандартів охорони праці;
- 4) ведення обліку результатів діяльності та складання фінансової та статистичної звітності відповідно до вимог законодавства;
- 5) проведення інвентаризації майна для достовірного обліку та відповідності законодавству [51];
- 6) забезпечення офіційної виплати заробітної плати працівникам відповідно до вимог законодавства;
- 7) відповідність законодавчим нормам щодо охорони навколишнього середовища та екологічної безпеки;
- 8) надання інформації про діяльність закладу Уповноваженому органу управління [51].

Таким чином, організаційна структура досліджуваного санаторно-курортного закладу представляє собою складну організаційну систему, спрямовану на забезпечення медичних, реабілітаційних та оздоровчих послуг для населення. Основні напрямки діяльності та функції підрозділів у рамках даного закладу можна виділити наступним чином:

- 1) медичний підрозділ включає: лікарів та медичний персонал, які забезпечують діагностику та лікування; фізіотерапевтів, які виконують фізіотерапевтичні процедури та реабілітацію; медичні лабораторії для аналізу та діагностики; відділ контролю за якістю медичних послуг;



2) відділення обслуговування сформований з адміністративного персоналу для реєстрації та прийому клієнтів; сектору бронювання та обліку гостей; кухні та їдальні для харчування; каштелян для вирішення питань споживачів;

3) адміністративний відділ управління включає директора та заступників управління з розробки стратегічних планів та прийняття управлінських рішень; персонал з кадрів, фінансової роботи, планування;

4) служба підтримки сформована з допоміжного персоналу для забезпечення функціонування інфраструктури, безпеки відвідувачів та персоналу, для автоматизації процесів та забезпечення доступу до інформаційних ресурсів.

Означені підрозділи співпрацюють та взаємодіють для забезпечення повного спектру послуг, орієнтованих на здоров'я, відпочинок та медичне оздоровлення для відвідувачів санаторно-курортного закладу. Крім того, створення гнучкої організаційної структури, яка легко адаптується до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах, може стати ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості санаторно-курортного закладу.

## **2.2. Оцінка результатів діяльності ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів» МОЗ України**

Інструментом оцінки ефективності функціонування, фінансової стійкості та можливостей забезпечення якісних та оздоровчих послуг є аналіз фінансово-господарської діяльності санаторно-курортного закладу. Основними складовими для аналізу такої діяльності є: фінансовий звіт та облік, що включає баланс, звіт про прибуток та збиток, звіт про грошові потоки. Аналіз цих документів дозволяє визначити загальний фінансовий стан закладу, рух грошових коштів та прибутковість; фінансовий аналіз включає оцінку фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, структура капіталу;

моніторинг витрат, планування бюджету, контроль за витратами, визначення витрат на обслуговування та утримання закладу; оцінка та аналіз витрат на розвиток і покращення послуг, що можуть включати модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, покращення медичного обладнання. Аналіз фінансово-господарської діяльності санаторно-курортного закладу сприяє оптимізації управління та розвитку закладу, підвищенню якості медичних та оздоровчих послуг, а також забезпеченню фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку.

Джерелами надходження санаторно-курортного закладу «Косів» є різні джерела, включаючи:

- Державний бюджет. Забезпечення фінансування через державний бюджет дозволяє забезпечити сталу фінансову базу для функціонування закладу та надання якісних послуг.

- Власні надходження. До цього джерела належать плати за послуги, надані відповідно до законодавства України, а також доходи від оренди майна та від реалізації майна в установленому порядку.

- Інші власні надходження. Благодійні внески, гранти та дарунки представляють інші джерела доходів для санаторію, що включають фінансування від благодійних організацій чи осіб, які підтримують діяльність закладу.

Крім того, важливим аспектом є кількість ліжко-місць, яка показує загальну потужність санаторію. Маючи значний ліжковий фонд, санаторій має можливість конкурувати на ринку санаторно-курортних та оздоровчих послуг. Збільшення ліжкового фонду може сприяти підвищенню популярності закладу та залученню більшої кількості клієнтів, що сприяє підвищенню економічних результатів та фінансової стабільності.

Протягом 2020-2022 рр. структура ліжкового фонду залишалася незмінною. Вона включала станом на початок 2023 р. 1 фтизіатричне відділення, яке налічувало 210 по загальному фонду та 30 ліжок по спеціальному фонду. Показники використання ліжкового фонду санаторії подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Показники ліжкового фонду ДЗС санаторію «Косів»

| Показник                   | 2020   | 2021  | 2022   |
|----------------------------|--------|-------|--------|
| Виконання плану ліжко-днів | 91,6 % | 90,7% | 101,2% |
| План ліжко-днів            | 70350  | 62317 | 68043  |
| Фактично виконано          | 64456  | 56552 | 68874  |
| Робота ліжка по плану      | 335    | 310   | 320    |
| Робота ліжка фактичного    | 332    | 305   | 318    |
| Обіг ліжка                 | 7,4    | 7,2   | 8,6    |
| Середнє перебування хворих | 39,8   | 22,5  | 28,4   |
| Проліковано хворих         | 1548   | 1606  | 1916   |

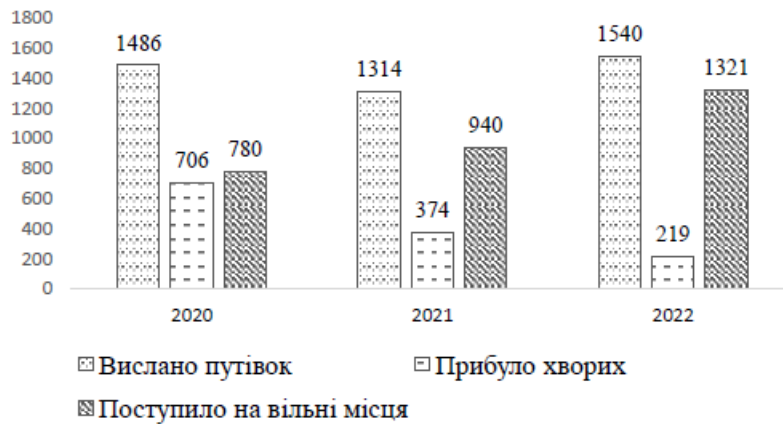
Примітка. Складено автором на основі [1].

За 2022 р. на утримання одного ліжка дня передбачено 759,80 грн, тоді як профінансовано лише 607,67 грн. що відповідно склало 79,98% від потреби закладу. Порівнюючи дані 2022 р. щодо фінансування ліжка дня встановлено, що у порівнянні з попередніми роками відбулося збільшення розмір виплат. Зокрема, на утримання 1 ліжка дня в 2019 р. при потребі – 534,40 грн., профінансовано 371,75 грн., що складало 69,56 % від повної потреби. В 2020р. при потребі – 587,97 грн., профінансовано 401,00., що складало 68,20 % повної потреби. В 2021 р. 1 ліжка дня при потребі – 611,90 грн., профінансовано 488,73 грн., що складало 79,82% від повної потреби.

У 2022 р. з метою надання лікування захворювань дихальних шляхів у дітей було надіслано 1540 путівок, якими скористалися 1321 дітей, які мають захворювання, що становило 85,8% (рис. 2.4). У порівнянні з попередніми роками дані показники збільшилися, що можна пояснити даний факт із зниженням обмежень Covid19, а також перебування дітей з окупованих територій. Окрім того, у 2022 р. 219 дітей поступило на вільні місця. Така динаміка вказує на важливість доступу дітей до необхідної медичної допомоги та можливості підвищення підтримки у сфері охорони здоров'я.

Лікування дітей із захворюваннями дихальних шляхів у санаторії є важливою галуззю медичної реабілітації, спрямованою на покращення здоров'я та якості життя дітей, які стикаються з цими проблемами. Лікування в санаторії постійно базується на індивідуальних потребах кожної дитини. Медичний

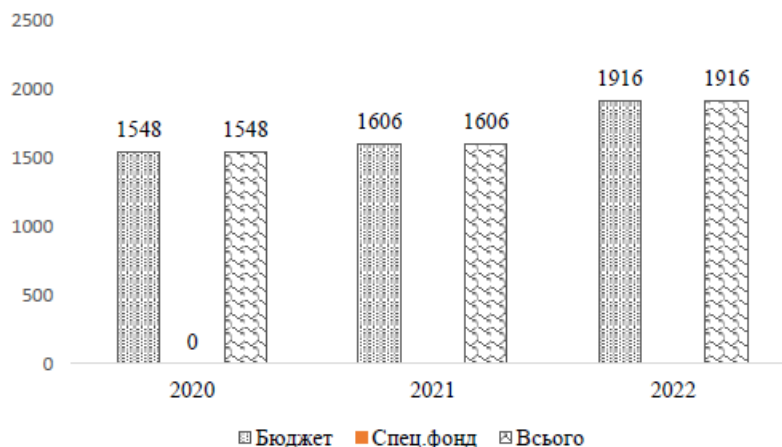
персонал розробляє персоналізований план лікування, враховуючи захворювання та потреби конкретної дитини. Лікування включає фізіотерапевтичні процедури, спеціальні вправи та масаж, спрямовані на покращення функціональності легенів та дихальних шляхів.



**Рис. 2.4. Використання путівок ДЗС санаторію «Косів»**

Примітка. Складено автором на основі [1].

Протягом 2020-2022 рр. у закладі проліковано 5070 дітей. Найнищий показник пролікованості дітей становив у 2020 р. – 1548 дітей, тоді як у 2022 р. збільшився і становив 1916 дітей. Надане лікування здійснювалося за рахунок коштів із бюджету, за спецфондом не виконувалося замовлення (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Динаміка пролікованих дітей ДЗС санаторію «Косів»**

Примітка. Складено автором на основі [1].

При складанні штатного розписів у санаторії враховуються специфіка функцій закладу та масштаби медичної допомоги, яку необхідно забезпечити.

Процес розроблення та узгодження штатних розписів у санаторії відбувається відповідно до вимог, передбачених Кодексом законів про працю України.

У формуванні штатних розписів, ключову роль відіграють потреби та обсяги медичних послуг, що надаються. Сюди входять медичний персонал, фахівці з реабілітації, адміністративний персонал для забезпечення повсюдної діяльності, технічний персонал та інші співробітники, які необхідні для ефективного функціонування санаторію. Штатний розпис відображає оптимальний розподіл праці між різними підрозділами та забезпечення належного рівня медичних послуг. Залучення висококваліфікованого персоналу та відповідний його розподіл дозволяє забезпечити якісну медичну допомогу та оптимально використовувати ресурси санаторію для підтримки здоров'я. Структура штатної чисельності посад закладу подана у табл. 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Структура штатної чисельності посад ДЗС санаторію «Косів»**

| Найменування посад             | Належить за нормою | Затверджено на 2022 р. | Відхилення | Фізичні особи станом на 01.01.2023 р. | % доведеної штатної чисельності від нормативної |
|--------------------------------|--------------------|------------------------|------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Лікарі                         | 29,5               | 14                     | 15,5       | 13                                    | 47,46                                           |
| Спеціалісти з медичною освітою | 63,5               | 46,5                   | 15         | 46                                    | 73,23                                           |
| Спеціалісти не медики          | 20                 | 11                     | 9          | 12                                    | 55                                              |
| - Юрисконсульт                 | 1                  | 1                      | -          | 1                                     |                                                 |
| - Інспектор з кадрів           | 1                  | 0,5                    | 0,5        | 1                                     |                                                 |
| - Секретар                     | 1                  | 0,5                    | 0,5        | 1                                     |                                                 |
| - Бухгалтер                    | 1                  | 0,5                    | 0,5        | 1                                     |                                                 |
| - Економіст                    | 1                  | 1                      | -          | 1                                     |                                                 |
| - Касир                        | 2                  | 1                      | 1          | 1                                     |                                                 |
| - Інженер по техніці безпеки   | 1                  | 0,5                    | 0,5        | 1                                     |                                                 |
| Педагогічний персонал          | 53,0               | 41,5                   | 11,5       | 32                                    | 78,3                                            |
| - вчителі                      | 22,0               | 27,75                  | 3,75       | 18                                    |                                                 |
| - вихователі                   | 30,0               | 18,75                  | 23,25      | 19                                    |                                                 |
| - психолог                     | 1                  | 1                      | -          | 1                                     |                                                 |
| Молодший медперсонал           | 58,0               | 39                     | 19         | 39                                    | 67,24                                           |
| Господарський персонал         | 52,5               | 47,5                   | 5          | 45                                    | 90,48                                           |
| Персонал кухні                 | 23,0               | 19,0                   | 4          | 19                                    | 82,61                                           |
| Всього                         | 299,5              | 218,5                  | 81         | 214                                   | 72,95                                           |

Примітка. Складено автором на основі [1].

Протягом 2020-2021 р. у період Covid19 до закладу надійшло 541 тис. грн., які були спрямовані на виплату допомоги працівникам та закупівлю необхідних медичних матеріал. Основні показники надходження та витрат за загальним фондом закладу подано у додатку А.

У 2021-2022 рр. фонд оплати праці сформований відповідно до штатного розпису, а також тарифікаційних списків та надбавок. За 2021 р. по показнику оплата праці затверджено по загальному фонду – 20522,40 тис. грн., касові та фактичні видатки – 20522,40 тис. грн. За 2022 р. по даному показнику затверджено по загальному фонду – 28121,00 тис. грн., касові та фактичні видатки – 28121,00 тис. грн..

За показником нарахування на оплату праці у 2021 р. затверджено по загальному фонду – 4814,90 тис. грн., касові та фактичні видатки – 4814,90 тис. грн., за 2022 рік затверджено по загальному фонду – 5910,20 тис. грн., касові та фактичні видатки – 5910,20 тис. грн. (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**Показники виплат та нарахування заробітної плати  
ДЗС санаторію «Косів»**

| Показник                                | 2021 р., тис. грн.              |                            | 2022 р., тис. грн.              |                            |
|-----------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|                                         | затверджено по загальному фонду | касові та фактичні видатки | затверджено по загальному фонду | касові та фактичні видатки |
| КЕКВ 2111 (оплата праці)                | 20522,40                        | 20522,40                   | 28121,00                        | 28121,00                   |
| КЕКВ 2120 (нарахування на оплату праці) | 4814,90                         | 4814,90                    | 5910,20                         | 5910,20                    |

Примітка. Складено автором на основі [1].

Окрім того, протягом 2021-2022 рр. в повному обсязі здійснено виплату за наступними напрямками: доплату до мінімальної заробітної плати; доплату лікарям та медичним працівникам; надано матеріальну допомогу на оздоровлення всім медичним та педагогічним працівникам [1].

За аналізований період із загального фонду здійснювалися виплати за наступними напрямками: предмети, матеріали, обладнання та інвентар; лікування; продукти харчування; оплату послуг (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

## Показники використання коштів за напрямками ДЗС санаторію «Косів»

| Показник                                                | 2021 р., тис. грн.              |                            | 2022 р., тис. грн.              |                            |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|                                                         | затверджено по загальному фонду | касові та фактичні видатки | затверджено по загальному фонду | касові та фактичні видатки |
| КЕКВ 2210 «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар» | 464,00                          | 464,00                     | 664,86                          | 664,86                     |
| КЕКВ 2220 «Медикаменти та перев'язувальні матеріали»    | 264,7                           | 264,7                      | 480,00                          | 480,00                     |
| КЕКВ 2230 «Продукти харчування»                         | 5158,0                          | 5158,0                     | 8034,20                         | 8034,20                    |
| КЕКВ 2240 «Оплата послуг (крім комунальних)»            | 264,7                           | 264,7                      | 492,70                          | 492,70                     |

Примітка. Складено автором на основі [1].

За напрямом «Предмети, матеріали, обладнання та інвентар» у 2021 р. затверджено по загальному фонду – 464,00 тис. грн., касові видатки – 464,00 тис. грн., у 2022 р. затверджено по загальному фонду – 664,86 тис. грн., касові видатки – 664,86 тис. грн. Фактичні видатки становили 586,44 тис. грн. Фактичні видатки були менші за касові на 78,42 тис. грн. внаслідок зменшення залишків матеріальних цінностей на звітну дату.

За показником «Медикаменти та перев'язувальні матеріали» у 2021 р. затверджено по загальному фонду – 264,7 тис. грн., касові видатки – 264,7 тис. грн., у 2022 р. затверджено по загальному фонду – 480,00 тис. грн., касові видатки – 480,00 тис. грн. Фактичні видатки становили 373,18 тис. грн. Фактичні видатки були менші за касові на 142,82 тис. грн. внаслідок наявності залишків медикаментів в аптечному складі на початок 2023 року.

Протягом 2021-2022 рр. за напрямом «Продукти харчування» були наступні тенденції: 2021 р. затверджено по загальному фонду – 5158,0 тис. грн., касові видатки – 5158,0 тис. грн., у 2022 р. затверджено по загальному фонду – 8034,20 тис. грн., касові видатки – 8034,200 тис. грн. Фактичні видатки становили 7616,77 тис. грн. Фактичні видатки менші касових на 417,43 тис. грн. внаслідок, залишку продуктів харчування на 1.01. 2023 р.

За аналізований період кошти із загального фонду спрямовувалися також на оплату послуг, зокрема у 2021 р. затверджено по загальному фонду – 264,7 тис. грн., касові видатки – 264,7 тис. грн.; у 2022 р. затверджено по загальному фонду – 492,70 тис. грн., касові та фактичні видатки – 492,70 тис. грн.

Фінансування діяльності ДЗС санаторію «Косів» здійснюється не лише за рахунок загального фонду, але і надходжень за різними джерелами, які формують спеціальний фонд закладу. Відповідно до цього закладом розробляється калькуляція вартості медичних послуг. Вартість платних медичних послуг розраховується згідно статті 11 Закону України «Про ціни та ціноутворення» [40].

Основні показники надходжень та використання коштів за спецфондом подано у додатку Б. По спеціальному фонду, зокрема отриманих як плата за послуги на 2021 р. затверджено 700,70 тис. грн., надійшло 712,45 тис. грн., які спрямовано на оплату заробітної плати, використання товарів та послуг. На 2022 р. було затверджено 374,23 тис. грн., надійшло 234,78 тис. грн., які спрямовано також на оплату заробітної плати, використання товарів та послуг, а також придбання обладнання і предметів довгострокового користування.

Закладом протягом 2021-2022 рр. отримано кошти від благодійних організацій на суму 1291,18 тис. грн., які спрямовувалися на придбання обладнання, а також предметів довгострокового користування; предметів, матеріалів, обладнання та інвентаря; медикаментів та перев'язувальних матеріалів; продуктів харчування.

Таким чином, на основі проведеного аналізу діяльності ДЗС санаторію «Косів» визначено, що для забезпечення сталого фінансування та залучення більшої кількості клієнтів потрібно здійснювати пошук нових джерел фінансування, таких як партнерство з приватним сектором або розвиток додаткових медичних послуг, що мають платний характер; залучати додаткові кошти через розвиток програми благодійності, грантів та спонсорської підтримки; варто враховувати можливість розширення спектру медичних



програм та послуг, що відповідають потребам клієнтів, зокрема, розвитку нових програм лікування та реабілітації, які відповідають актуальним потребам.

### **2.3. Моніторинг форм і методів мотивації працівників санаторно-курортного закладу**

Управління персоналом санаторно-курортних закладів та максимізація їхнього потенціалу в значній мірі визначається ефективністю мотивації працівників. Сучасний підхід до вирішення цього питання виникає в взаємодії інтегрованих систем мотивації праці, які включають економічні, адміністративні та внутрішньо-психологічні компоненти. Такий підхід передбачає використання відповідних методів, інструментів та засобів на різних етапах управління персоналом санаторно-курортного закладу, включаючи підбір персоналу, виконання службових обов'язків та завдань, розвиток професійних навичок персоналу, а також врахування особливостей господарської діяльності та структури персоналу в даній галузі.

Мотивація персоналу визнається як важливий пріоритетний напрямок у формуванні конкурентоспроможного, висококваліфікованого, відповідального та об'єднаного колективу працівників, що дає змогу досягнути спільних довгострокових стратегічних планів та цілей закладу, а також покращує реалізацію загальної стратегії в рамках санаторно-курортного закладу.

О. Крушельницька та Л. Мельничук «визначаючи зміст мотивації, виділяють матеріальні та соціальні мотиви і стимули, які, власне, формують інструментальну основу соціально-економічної мотивації. Учені зазначають, що матеріальні мотиви (економічна складова) відображають те, що праця виступає як життєва необхідність працівника, оскільки забезпечує йому одержання необхідних життєвих благ; соціальні мотиви – коли праця є фактором формування певного соціального становища працівника в суспільстві: людина, яка добре і високопродуктивно працює, не залишається без уваги і піднімається

по службі вгору, дістаючи нові можливості для поліпшення свого становища» [20].

На думку Т. Лівощко «мотивація праці персоналу має економічну і соціальну сутність одночасно: соціальна складова цієї сутності виражається в самореалізації людини, яка за відсутності мотивів до праці втрачає задоволення від трудової діяльності; до економічних факторів мотивації, насамперед, відносяться способи винагородження праці, дія яких спрямована на задоволення матеріальних потреб працівників» [24].

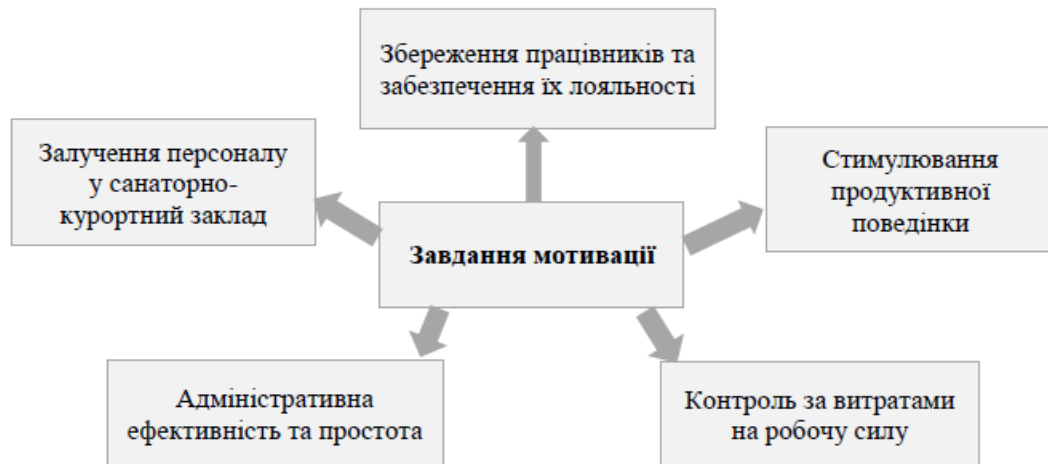
Як функція управління вітчизняні науковці визначають «що при здійсненні спрямовуючого контролю, власне і перевіряється правильність застосування мотивації. Визначальна риса такого контролю – безперервне стеження за станом і поведінкою контрольованого об'єкта, а саме поняття ефективної мотивації передбачає побудову конкурентоздатної системи винагород для груп працюючих (окремих працівників), які є цінними для організації за рівнем кваліфікації, дефіцитності професії» [43].

В. Гончарук трактує мотивацію «як функцію управління, за допомогою якої забезпечується стимулювання діяльності керівного персоналу підприємств шляхом впровадження відповідних матеріальних, моральних, соціальних, політичних, адміністративних та інших стимулів» [15].

Як процес трактує мотивацію і О. Гончар зазначивши «актуальний і складний процес із застосуванням системного підходу та зваженого поєднання різних методів і способів, прозорості та визначеності в цілях формування внутрішніх мотивів і переконань у працівників підприємства до якісного виконання поставлених перед ними завдань» [14].

Таким чином, мотивацію персоналу санаторно-курортного закладу слід визначити як комплекс заходів і стратегій, спрямованих на стимулювання працівників цього закладу до досягнення високих медичних результатів у наданні оздоровчих послуг, підвищення їхньої продуктивності, покращення якості обслуговування споживачів та задоволення їхніх потреб. Мотивація персоналу включає в себе різні методи, винагороди, стимули та сприяння

створенню позитивного робочого середовища, яке покращує задоволеність працівників та знижує плинність кадрів, що сприяє покращенню успішного функціонування санаторно-курортного закладу та забезпечує задоволення потреб і очікувань споживачів. На основі поданого визначення формуються завдання мотивації (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Завдання мотивації персоналу санаторно-курортного закладу**

Примітка. Складено автором на основі [42].

Мотивація працівників санаторно-курортного закладу є ключовим фактором у досягненні високих стандартів обслуговування та успішної діяльності закладу. Використання різних форм та методів мотивації сприяє підвищенню задоволеності працівників, підвищенню якості послуг та конкурентоспроможності санаторно-курортного закладу на ринку оздоровчих послуг.

Форми мотивації включають в себе різноманітні способи стимулювання працівників для досягнення високих результатів. Серед найпоширеніших форм мотивації працівників санаторно-курортного закладу можна виділити:

- фінансова мотивація здійснюється шляхом заохочення працівників через заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові стимули. Надання конкурентоспроможної заробітної плати і можливість заробити додатковий дохід збільшує мотивацію працівників;

- соціальна мотивація передбачає створення сприятливого психологічного середовища, включаючи командну роботу, можливості для розвитку та кар'єрного зростання, а також соціальні пільги та підтримку;

- професійна мотивація передбачає надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку нових навичок, які будуть більш ефективними та професійно задоволеними;

- мотивація через визнання та подяку включає висловлення подяки та нагороди для працівників, які досягають високих результатів, що може сприяти мотивуванню їх задоволеності роботою [44].

Ефективна мотивація працівників санаторно-курортного закладу має безпосередній вплив на його діяльність, що виявляється у:

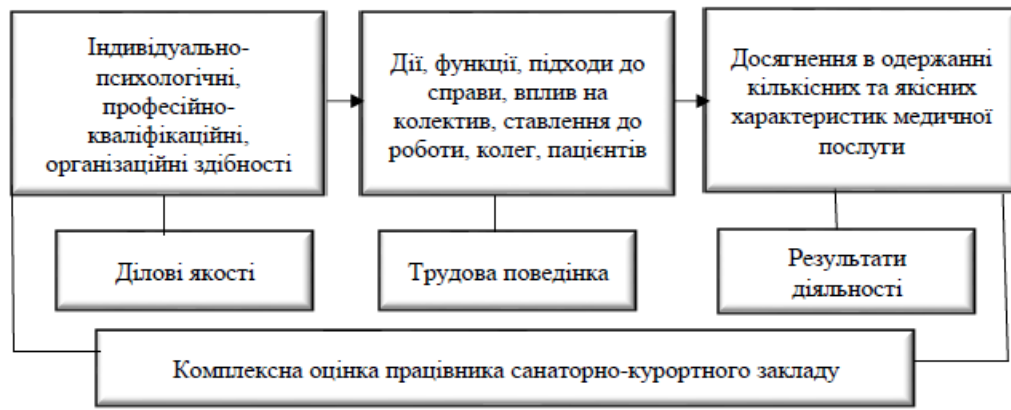
- покращенні якості обслуговування послуг. Мотивовані працівники більш важливі, віддані і дисципліновані у виконанні своїх обов'язків, що позитивно позначається на задоволенні потреби та репутації закладу;

- зниженні втрат працівників. Мотивовані співробітники залишають робоче місце рідше, що дозволяє зменшити витрати на підбір і навчання нових працівників;

- збільшенні продуктивності. Продуктивність працівників досягається за рахунок мотивації, що сприяє досягненню кращих результатів та оптимізації робочих процесів.

Мотивація працівників у санаторно-курортному закладі є важливим елементом успішної ефективної діяльності, порушуючи проблеми з якістю обслуговування споживачів, створюючи необхідні умови для покращення їхнього здоров'я та задоволення.

З метою застосування мотивації у діяльності санаторно-курортного закладу керівництвом проводиться оцінка роботи персоналу, яка здійснюється на основі характеристик, які передбачають ділові та особистісні якості, а також трудова поведінка та результативність роботи, забезпечити відповідність їхнього внеску до досягнення стратегічних цілей закладу та застосування заходів для їхнього подальшого розвитку (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Модель комплексної оцінки працівника санаторно-курортного закладу**

Примітка. Сформовано автором на основі [14; 20; 42].

В процесі оцінки потрібно проаналізувати як ділові, так і особистісні якості працівника. Ділові якості оцінюються на основі професійних навичок, знань та досвіду, які він вкладає в робочий процес. Особистісні якості включають такі аспекти, як комунікативність, емоційний інтелект, лідерські якості та етика праці.

Оцінка трудової поведінки включає в себе спостереження за тим, як працівник взаємодіє з колегами та клієнтами, як він виконує корпоративні стандарти та процедури, як він вирішує конфлікти та як ефективно виконує свої службові обов'язки.

Результативність роботи оцінюється на основі досягнення конкретних цілей та завдань, які були визначені для працівника. Результативність може вимірюватися як за кількісними показниками (наприклад, кількістю обслугованих споживачів), так і за якісними (якість наданих послуг).

Оцінка персоналу є ключовим етапом в управлінській мотивації, оскільки вона дозволяє ідентифікувати слабкі та сильні сторони працівників, а також програму, яка стимулює заходи мотивації, найкраще відповідає їхнім потребам та амбіціям. В результаті ефективна мотивація може бути більш індивідуалізованою та спрямованою на досягнення конкретних цілей закладу та розвитку працівників.

Одним із методів отримання повноцінної інформації про роботу медичного персоналу в санаторно-курортному закладі є використання анкетування. Анкета щодо мотивації працівників до праці в санаторно-курортному закладі допоможе зібрати важливу інформацію про те, що спонукає працівників до ефективної роботи та які фактори мотивують їх працювати та покращувати свою роботу. Використання результатів анкетування допоможе розробити більш ефективну стратегію управління мотивацією та підвищенням задоволеності працівників. З цією метою у ДЗС санаторій «Косів» розроблено анкету та проведено анкетування серед персоналу закладу (додаток В).

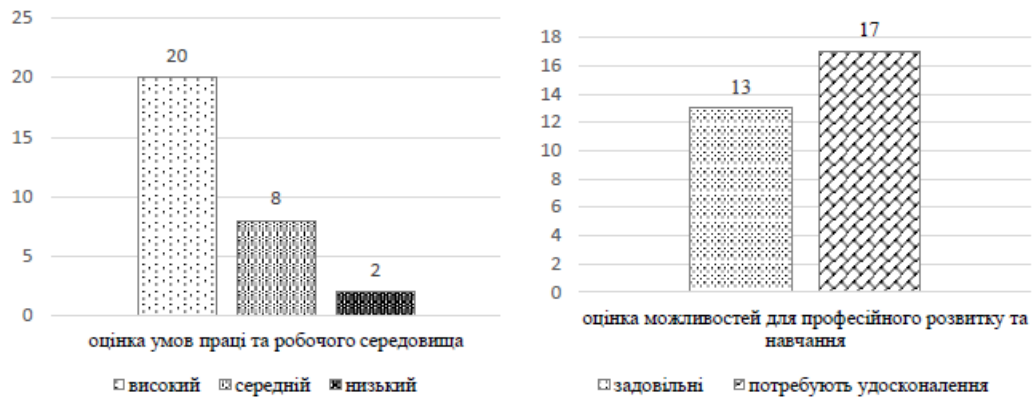
В дослідженні прийняло участь 30 працівників ДЗС санаторій «Косів». За результатами проведеного опитування визначено, що 11 працівників дуже задоволені роботою у закладі, 12 – задоволені, 7 – не дали відповідь на дане запитання. Щодо рівня розвитку комунікації та співпраці з колективом 9 працівників визначили високим, 18 – середнім, 3 – низьким (рис. 2.8).



**Рис. 2.8. Результати оцінки задоволеності роботою, рівня комунікацій та співпраці в ДЗС санаторій «Косів»**

Примітка. Сформовано автором.

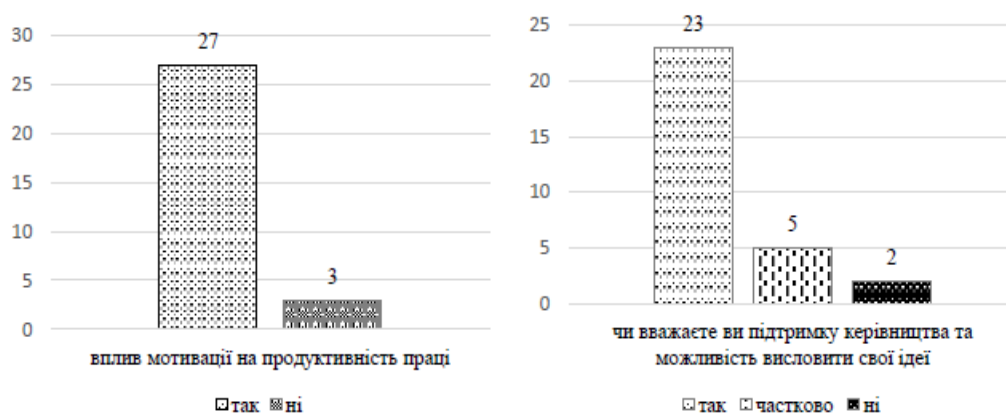
В частині задоволеності умовами праці та робочим середовищем 20 працівників оцінили як високий рівень, 8 – середній, 2 – низький. Щодо можливостей професійного розвитку 13 працівників оцінили як задовільний рівень, 17 вважають що даний напрям потребує удосконалення (рис. 2.9).



**Рис. 2.9. Результати оцінки умов праці, робочого середовища, професійного розвитку в ДЗС санаторій «Косів»**

Примітка. Сформовано автором.

В процесі роботи 27 працівників вважають, що ті, мотиваційні заходи, які застосовуються у закладі повністю впливають на продуктивність та результативність роботи, 3 – вважають, що ні та потребують коригування в залежності від напряму діяльності того чи іншого сектору. 23 працівники вважають, що керівництво закладу підтримують персонал, що свідчить про відкритість адміністративного сектору до діалогу та справедливого ставлення до персоналу, однак 5 вважають, що керівництво частково виконує свої функціональні обов'язки, 2 – ні (рис. 2.10).

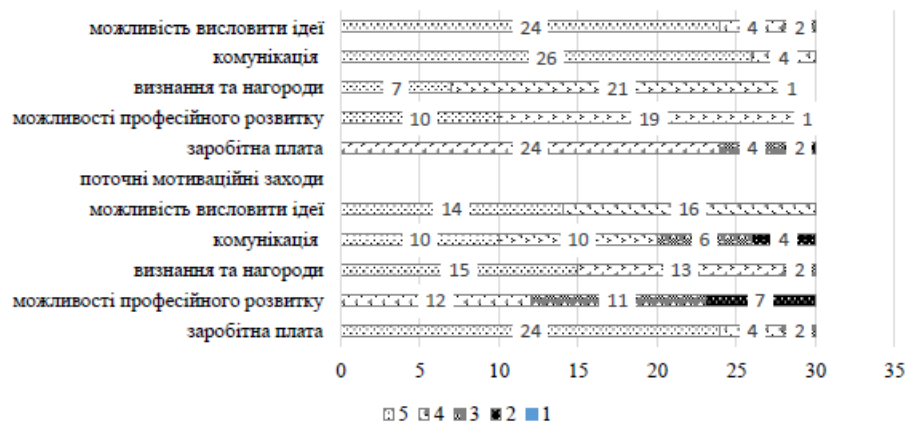


**Рис. 2.10. Результати впливу мотивації та підтримки керівництва в ДЗС санаторій «Косів»**

Примітка. Сформовано автором.

Наступними блоками запитань було визначення впливу мотиваційних факторів на роботу персоналу. За результатами отримано наступні відповіді. Найбільшим фактором, який може мати високий вплив на роботу – це заробітна плата (24 працівників оцінили на «5», 4 – «4», 2 – вважають задовільно); визнання та вдячність від керівництва та колег 15 осіб вважають, що сильно впливає на роботу в закладі, 13 оцінили на достатньому рівні, 2 вважають, що задовільно; можливість впливати на рішення та процеси 14 працівників вважають, що у процесі роботи вони мають таку можливість, 16 – на достатньому рівні.

Щодо ефективності поточних мотиваційних заходів, які вже використовуються у закладі найбільше працівників вважають, що це комунікація та співробітництво, можливість висловити свої ідеї та думки (рис. 2.11).



**Рис. 2.11. Результати впливу мотиваційних факторів на роботу персоналу ДЗС санаторій «Косів»**

Примітка. Сформовано автором.

За результатами проведеного дослідження визначено, що для забезпечення якісної роботи персоналу використовувані форми мотивації є недостатніми та потребують перегляду шляхом застосування наступних напрямів:

- створення сприятливого робочого середовища. Забезпечення комфортних умов праці, включаючи належне обладнання та робоче середовище. Проведення регулярних оглядів робочого місця та впровадження змін для підвищення ергономіки та зручності працівників;



- розвиток професійних можливостей. Надання можливостей для навчання та професійного розвитку працівників через семінари, тренінги, курси;
- стимулювання через систему винагород. Розробити прозору та справедливую систему винагород, яка включає зарплату, бонусні виплати, соціальні пакети;
- залучення до прийняття рішення. Включення працівників у процеси, пов'язані з управлінням та прийняттям рішень, що стосуються робочого процесу;
- соціальна підтримка та підвищення задоволення від роботи. Організація корпоративних заходів, програм психологічної підтримки та консультування для співробітників.
- інновації та заохочення творчості. Стимулювання працівників до внесення нових ідей та ініціатив для покращення робочих процесів. Створення простору для втілення творчих ідей та інновацій у практичні рішення.

Використання системи мотивації діяльності в санаторно-курортному закладі має свої переваги та недоліки, які є важливими для побудови ефективної стратегії управління персоналом (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Переваги та недоліки системи мотивації персоналу

| Переваги                                                                                                                                                                                                                           | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Підвищення продуктивності: Мотивовані працівники зараз більш продуктивні. Це може призвести до покращення якості надання медичних та оздоровчих послуг в санаторіях.                                                            | 1. Фінансові витрати: Матеріальне стимулювання може призвести до підвищення витрати на заробітну плату, бонуси та інші стимули, що може вплинути на фінансову стійкість санаторію.                                                                                                         |
| 2. Зниження плинності кадрів: Якщо співробітники відчують визнання свого роботи, підтримуючи можливості розвитку та стимули, вони залишаються в компанії довший час. Це може зменшити витрати на пошук і навчання нового персоналу | 2. Ризик неефективності системи мотивації: Неправильно спланована система мотивації може призвести до виникнення дефектів у функціонуванні організації. Наприклад, некоректно показані цілі, через очікування або конфлікти інтересів можуть вплинути на ефективність мотиваційних заходів |
| 3. Покращення робочого клімату: Мотивовані працівники сприяють позитивному атмосфера в колективі. Це може позитивно вплинути на спілкування в команді та загальний настрій, що може відобразитися на обслуговуванні гостей.        | 3. Ризик розходження цілей: Іноді особисті групи співробітників можуть розходитися з цілями організації. Наприклад, для підвищення зарплати може бути для когось менше, ніж саме покращення роботи або обслуговування гостей.                                                              |

Примітка. Складено автором.

Таким чином, мотивація є тим фактором, який сприяє забезпеченню успішної діяльності санаторно-курортного закладу. Вона підтримує всі аспекти функціонування, від якості роботи та задоволення персоналу до залучення ініціатив та задоволеності споживачів. Тому ефективно сформована система мотивації є важливою частиною управління санаторно-курортним закладом.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами проведеного аналізу та оцінки функціонування досліджуваного санаторно-курортного закладу визначено, що санаторно-курортні заклади формують організаційну структуру, яка спрямована на надання послуг у галузі оздоровлення та медичної допомоги. Основні підрозділи в санаторно-курортних закладах включають різні напрямки, які об'єднують функціональність для забезпечення повного спектру послуг. Підрозділи санаторно-курортного закладу співпрацюють та взаємодіють для надання широкого спектру послуг, спрямованих на здоров'я, відпочинок та медичне оздоровлення. Такий підхід дозволяє створити гармонійне середовище для відвідувачів, де всі їхні потреби задовольняються в одному місці.

Аналіз показників діяльності ДЗС санаторій «Косів» передбачає комплексне вивчення різних аспектів фінансової та економічної діяльності, які включають у себе різноманітні складові та параметри. Доходи санаторно-курортного закладу формуються з різних джерел, таких як кошти з державного бюджету, внутрішніх надходжень від плати за надані послуги, від оренди майна, від реалізації майна та інших внутрішніх джерел, таких як благодійні внески, гранти та дарунки, відповідно з чинним законодавством України.

Ефективність управління в санаторно-курортному закладі та використання кадрових ресурсів є ключовими чинниками у досягненні успіху та високого рівня функціонування. З цією метою необхідним є використання системи мотивації задля формування конкурентоспроможного, висококваліфікованого, відповідального та об'єднаного колективу працівників, сприяння досягненню

довгострокових цілей, реалізації загальної стратегії підприємства та вирішенню завдань, притаманних санаторно-курортній сфері.

Мотивація персоналу санаторно-курортного закладу визначається як комплекс підходів, стратегій, систем стимулів та заохочень, спрямованих на стимулювання та підтримку працівників у досягненні високих професійних результатів, підвищення їхньої продуктивності та сприяння досягненню стратегічних цілей санаторно-курортного закладу. Це включає в себе фінансові, соціальні, психологічні та інші види стимулювання, спрямовані на створення сприятливого середовища для розвитку працівників, збереження кваліфікованого персоналу та підвищення їх мотивації для досягнення якісних результатів у медичній та оздоровчій діяльності санаторно-курортного закладу.

### **РОЗДІЛ 3**

## **ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ЗАКЛАДУ**

### **3.1. Державна підтримка розвитку санаторно-курортних закладів**

Розвиток санаторно-курортних закладів вимагає врахування особливостей не лише цієї сфери, але й у контексті підтримки на різних рівнях управління. Саме політика спрямована на створення умов, що сприяють розвитку регіонів, їх самодостатності та підвищенню конкурентоспроможності. У цьому контексті важливо забезпечити специфіку санаторно-курортних закладів, оскільки вона має великий потенціал у плані привабливості регіону для туристів та розвитку лікувально-оздоровчого туризму. Політика має стимулювати розвиток інфраструктури, підвищення якості послуг, а також просування санаторно-курортних можливостей регіону на ринку туризму. Крім того, це відкриває можливості для створення нових робочих місць та розвитку економіки органів місцевого самоврядування. Підтримка політики в галузі санаторно-курортного лікування та відпочинку може сприяти залученню інвестицій, створених умовами для розвитку бізнесу та покращенню соціально-економічного статусу регіонів.

В розвитку санаторно-курортних закладів важливе значення має державна підтримка, яка виявляється в формуванні державної політики. Головною метою «державної політики в санаторно-курортній сфері є створення в Україні високого рівня обслуговування рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств, що забезпечуватиме широкі можливості для задоволення потреби громадян у санаторно-курортному лікуванні з метою загального оздоровлення населення» [45].

На думку О.О. Галаченко «державну політику можливо трактувати як сукупність заходів державних органів влади, з метою забезпечення виконання

довго- і короткотермінових планів покращення розвитку сфери санаторно-курортних послуг, відповідно до економічних та соціальних проблем країни» [10].

Державна політика розвитку санаторно-курортних закладів визначається як система стратегічних дій, заходів та програм, які встановлюються та реалізуються урядом з надання допомоги розвитку, покращенню та підтримці функціонування санаторно-курортних закладів в країні. Ця політика туризму орієнтована на створення умов для покращення медичних та відпочинкових послуг, підвищення якості лікування та оздоровлення, а також розвитку медичного. Вона включає в себе регулювання, фінансову підтримку, створення стандартів якості, моніторинг та сприяння медичному та туристичному секторам, сприяючи розвитку цієї сфери та забезпечуючи відповідність закладів встановленим нормам та вимогам.

Один із ключових аспектів державної політики полягає в стимулюванні інвестицій у розвиток санаторно-курортних закладів. Це включає фінансову підтримку для модернізації інфраструктури, придбання сучасного обладнання та впровадження новітніх медичних технологій. Крім того, урядові програми спрямовані на створення стимулів для залучення інвесторів у сферу санаторно-курортного лікування.

Державна політика також орієнтована на покращення медичного обслуговування та розвиток медичного туризму, що передбачає стимулювання співпраці між санаторно-курортними закладами та медичними установами для надання високоякісних медичних послуг. Крім того, проведення медичних програм та курсів лікування в поєднанні з відпочинком сприяє залученню споживачів до даної сфери.

Відповідно до нормативно-правових актів державна політика ґрунтується на принципах до яких слід віднести: «законодавчого визначення умов і порядку організації діяльності курортів; забезпечення доступності санаторно-курортного лікування для всіх громадян, в першу чергу для осіб з інвалідністю, ветеранів війни та праці, учасників бойових дій; врахування попиту населення на

конкретні види санаторно-курортних послуг при розробці та затвердженні загальнодержавних і місцевих програм розвитку курортів; економного та раціонального використання природних лікувальних ресурсів і забезпечення їх належної охорони; сприяння перетворенню санаторно-курортного комплексу України у високорентабельну та конкурентоспроможну галузь економіки» [38].

З метою державної підтримки розвитку санаторно-курортних закладів схвалено «Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [53].

Відповідно до означеного документа, метою реалізації Стратегії є «формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі» [53].

В частині розвитку санаторно-курортних закладів Стратегією виділено напрями, серед яких «Розвиток туристичної інфраструктури». Відповідно, визначено, що необхідним є: комплексний розвиток територій шляхом залучення інвестиційних ресурсів для розвитку інфраструктури в регіонах, де розташовані санаторно-курортні заклади; забезпечити доступ до інфраструктури особам з інвалідністю та іншим категоріям населення, які потребують підтримки; забезпечити збалансоване використання рекреаційних ресурсів, задля збереженості їх; сприяти координації державних, приватних та суспільних інтересів задля створення ефективної системи розвитку санаторно-курортних закладів [53].

Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року в Україні – це важливий документ, спрямований на покращення інфраструктури та стимулювання розвитку санаторно-курортних закладів. Основні цілі та принципи цієї стратегії включають наступне [53]:

1) Покращення інфраструктури. Стратегія передбачає інвестиції в модернізацію та розширення інфраструктури санаторно-курортних закладів, включаючи водні та лікувальні процедури, спортивні заклади, транспортні зв'язки та розвиток туристичної інфраструктури.

2) Залучення інвестицій. Для забезпечення реалізації стратегії необхідно створити привабливе інвестиційне середовище для привернення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій.

3) Підтримка медичного туризму. Розвиток санаторно-курортних закладів може сприяти розвитку медичного туризму шляхом співпраці з медичними установами.

4) Залучення технологій шляхом використання сучасних технологій, таких як розробка мобільних додатків та електронних платформ для бронювання та інформаційної підтримки, може підвищити доступність та зручність для туристів.

Своєчасне відновлення здоров'я потребує не лише лікування, але проходження реабілітації у санаторно-курортних закладах. Оскільки, реабілітація дає змогу уникати інвалідності або повторення погіршення стану здоров'я, і саме санаторно-курортне лікування сприяє відновити здоров'я та не допустити його погіршення.

Відповідно, на законодавчому рівні було прийнято Закон «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» [39]. Відповідно до прийнятого законодавчого акту «метою державної політики щодо реабілітації у сфері охорони здоров'я є створення умов для ефективної реабілітації, забезпечення доступності навколишнього середовища, можливості вести самостійний спосіб життя і всебічно брати участь у всіх аспектах життя суспільства, сприяння створенню середовища, що організоване відповідно до вимог універсального дизайну та розумного пристосування» [39].

На думку С. Богданова «організація медичної реабілітації на базі санаторно-курортних закладів забезпечує конкурентну перевагу і додаткову інвестиційну привабливість курорту. Інвестиції можуть бути спрямовані на

модернізацію існуючих або створення нових оздоровниць, організацію на базі санаторіїв реабілітаційних відділень, розширення і розвиток їх медичної бази, сучасне високотехнологічне реабілітаційне обладнання, наукові розробки нових реабілітаційних технологій з використанням природних лікувальних ресурсів» [2].

Таким чином, розвиток санаторно-курортних закладів, враховуючи поточний стан розвитку потребує підтримки держави шляхом розроблення програм підтримки, стратегій розвитку. Однак, не усі задекларовані положення державної політики є реалізовані та потребують як впровадження, так і внесення окремих правок у відповідності до стану країни.

На думку авторів «подальший розвиток санаторно-курортного комплексу вимагає реалізації якісної державної соціальної політики щодо подальшого підвищення рівня та якості життя населення; підвищення ефективності державного регулювання курортно-рекреаційної сфери» [23].

Державна підтримка розвитку санаторно-курортної діяльності повинна ґрунтуватися на використанні «методології програмно-цільового управління, що передбачає розробку та ухвалення комплексних програм, спрямованих на реалізацію конкретних заходів розвитку курортного потенціалу, підвищення якості та ефективності санаторно-курортних послуг, зміцнення матеріально-технічної бази курортного господарства на рівні держави й регіонів» [32].

На сьогоднішній день ключовими напрямками державної підтримки щодо розвитку санаторно-курортних закладів в Україні є наступні аспекти. Спрямованість відбувається в коригуванні національної системи сертифікації курортно-оздоровчих послуг та категоризації санаторіїв які розвиваються з урахуванням інтеграції України на міжнародному туристичному ринку.

До цього важливо додати удосконалення системи лікувально-оздоровчого сервісу шляхом створення нових програм, які відповідають конкретній матеріально-технічній базі закладів. Крім того, активізація організації ближнього туризму в умовах санаторно-курортного лікування є необхідною умовою подальшого розвитку та потребує державної підтримки.



Розвиток індустрії лікувально-оздоровчого туризму та створення нових робочих місць передбачають заохочення національних та іноземних інвестицій у цей сектор. Це може стати із одним інструментом залучення інвестицій для подальшого розвитку галузі. Крім того, необхідно вдосконалити нормативно-правову та податкову базу, адаптувати її до світових стандартів та забезпечити контроль за дотриманням законодавства. Розвиток співпраці з іншими країнами та міжнародними лікувально-оздоровчими організаціями також є вагомим аспектом для удосконалення сектору санаторно-курортних закладів в Україні.

На основі розглянутих вище положень сформовано та подано у табл. 3.1 основні напрями удосконалення державної підтримки санаторно-курортних закладів.

**Таблиця 3.1**

**Напрями удосконалення державної підтримки розвитку санаторно-курортних закладів**

| <b>Напрямок удосконалення</b>              | <b>Заходи</b>                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Фінансування та інвестиції              | - збільшення бюджетних коштів на модернізацію та реконструкцію санаторіїв і курортів.<br>- залучення інвестицій з приватного сектору за допомогою податкових пільг та кредитних стимулів.        |
| 2. Нормативне регулювання                  | - спрощення процедури отримання ліцензій і дозволів для санаторно-курортних закладів.<br>- приведення стандартів якості та безпеки відповідно до міжнародних стандартів.                         |
| 3. Маркетинг та реклама                    | - розробка маркетингових стратегій для просування курортів та залучення туристів.<br>- залучення медіа та громадськості до реалізації рекламних продуктів.                                       |
| 4. Збільшення доступності та інклюзивності | - створення адаптованих номерів та інфраструктури для людей з обмеженими можливостями.<br>- забезпечення доступності цільових програм оздоровлення для різних соціальних груп.                   |
| 5. Розвиток інновацій та технологій        | - сприяти впровадженню сучасних технологій у лікування та адміністрування санаторіїв і курортів.<br>- сприяти розробленню онлайн-сервісів для бронювання та інформації про санаторії та послуги. |

Примітка. Складено автором.

Таким чином, сформовані напрями можуть сприяти покращенню умов у санаторно-курортних закладах, забезпечити більшу якість послуг, підвищити привабливість для внутрішніх та зарубіжних відвідувачів, а також сприяти

ефективнішому розвитку галузі в цілому. При формуванні державної політики перспективного розвитку санаторно-курортних закладів важливо виявляти негативні та позитивні фактори, пов'язані з політичною, законодавчо-правовою та соціально-економічною ситуацією як в Україні, так і у світі. Такий підхід дозволить забезпечити більш ефективну та адаптивну стратегію розвитку даної сфери.

### **3.2. Вектори розвитку санаторно-курортного закладу**

В сучасних умовах, враховуючи стан розвитку курортних закладів, збільшення зацікавленості у санаторно-курортних послугах та зростання конкуренції на ринку необхідним є впровадження нових, більш ефективних стратегій розвитку санаторно-курортних закладів та їх адаптація до вимог ринку споживачів, переорієнтації з лікувально-оздоровчих процедур на соціальний туризм. У такому контексті одним із ключових пріоритетів розвитку сфери санаторно-курортного господарства в Україні є проведення модернізації.

На думку авторів «модернізація санаторно-курортного закладу передбачає впровадження нових напрямів та методів ефективного розвитку закладів, що може сприяти динамічному розвитку як санаторно-курортної сфери регіону, так і окремих підприємств, які взаємодіють між собою» [34].

Стратегічним імперативним завданням є активність та конкурентоспроможність санаторно-курортних закладів, що досягається за рахунок інтеграції інноваційних методів управління закладами, які спрямовані на надання доступних та ефективних оздоровчих та профілактичних послуг населенню. Такий підхід не лише дозволить вітчизняним санаторіям і курортам виходити на нові міжнародні ринки, але і сприятиме підвищенню якості обслуговування внутрішніх споживачів.

Завдання інтеграції інновацій вимагає всебічного оновлення сфери

діяльності санаторно-курортних закладів, починаючи від системного обслуговування та завершуючи матеріально-технічною базою. Такий підхід покликаний стимулювати індустрію та сприяти зростанню конкурентоспроможності, в той час як облік потреби і попиту на оздоровчі послуги населення, а також глобальні тенденції в індустрії туризму, повинні визначати вектор розвитку та реалізації інноваційних рішень у даній галузі.

На думку вітчизняних науковців розвиток санаторно-курортних закладів потребує «залучення інвестицій у дану сферу; розвиток інформаційно-рекламної й маркетингової діяльності санаторно-курортних установ; збалансування цінової політики та якості основних і додаткових санаторно-курортних послуг, удосконалення організації діяльності санаторно-курортних закладів, спрямована на зменшення витрат з їх утримання та здешевлення вартості путівок; забезпечення санаторно-курортних установ кваліфікованими фахівцями» [23].

І.Я. Мендела у наукових дослідженнях акцентує увагу на розвиток санаторно-курортних закладів шляхом «забезпечення розвитку міжнародного співробітництва для вдосконалення санаторно-курортної діяльності; визначення цілей і завдань розвитку курортів та курортних територій, що буде основою для прийняття відповідних рішень уповноваженими органами влади національного або регіонального рівня; забезпечення раціонального використання природних лікувальних ресурсів; підвищення якості санаторно-курортних послуг та безпосередньо шляхів їх реалізації; розвиток кадрового потенціалу, підвищення рівня професіоналізму працівників» [27].

У контексті подальшого розвитку санаторно-курортних закладів, необхідно враховувати вимоги споживачів, які сприяють зростанню конкурентоспроможності цього сектора економіки. У наукових джерелах пропонується розробка програм розвитку курортів, що полягає у спрямованості на реалізацію державних та місцевих програм для модернізації та покращення інфраструктури курортів; розвиток партнерських зв'язків та обмін досвідом з міжнародними санаторно-курортними установами; використання нових технологій у медичній сфері та реабілітації; покращення матеріально-технічної

бази; впровадження моніторингу та контролю за якістю послуг, що надаються, для забезпечення високого рівня обслуговування; створення сприятливого інвестиційного та податкового клімату шляхом стимулювання інвестицій та розвитку за рахунок сприятливих умов для бізнесу в галузі санаторно-курортного господарства [7; 31].

Враховуючи проведений аналіз функціонування досліджуваного санаторно-курортного закладу, з метою покращення його діяльності, на основі використання SWOT-аналізу виділено сильні та слабкі сторони ДЗС санаторій «Косів», а також сформовано можливості та загрози означеного закладу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз ДЗС санаторій «Косів»

| <b>Сильні сторони</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Слабкі сторони</b>                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зручне географічне розташування<br>Сприятливі кліматичні умови та значні природні лікувальні ресурси<br>Кваліфіковані медичні спеціалісти<br>Доступні ціни<br>Велика територія санаторію                                                                                                                                                                                                                                                                  | Застаріла матеріально-технічна база (необхідність ремонту)<br>Обмежена пропозиція для людей з обмеженими можливостями<br>Незначна кількість додаткових послуг<br>Відсутність брендингу закладу<br>Відсутній маркетинг в соціальних мережах |
| <b>Можливості</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Загрози</b>                                                                                                                                                                                                                             |
| Модернізація матеріально-технічної бази (проведення ремонтних робіт в номерах та корпусах санаторію)<br>Залучення інвестицій<br>Збільшення ефективності роботи санаторію за рахунок впровадження інновацій<br>Розширення асортименту додаткових послуг<br>Відповідність ціни і якості послуг<br>Підвищення рівня сервісу<br>Участь у конференціях та виставках<br>Розвиток медичного туризму та встановлення партнерських зв'язків з медичними установами | Висока конкуренція на ринку санаторно-курортних послуг<br>Нестабільна економічна ситуація<br>Зміцнення позицій конкурентів<br>Низька заповненість санаторію<br>Фінансування з Державного бюджету Covid19 та війна в країні                 |

Примітка. Складено автором.

На основі SWOT-аналізу напрямками подальшого розвитку ДЗС санаторій «Косів» мають бути:

- 1) розширення асортименту послуг, враховуючи потреби різних цільових груп;
- 2) інвестування в маркетинг та рекламу для залучення нових клієнтів та розширення аудиторії;
- 3) покращення доступності та інклюзивності, забезпечуючи умови для людей з обмеженими можливостями;
- 4) модернізація та автоматизація процесів обслуговування та управління, що підвищує якість послуг та оптимізує внутрішні процеси;
- 5) встановлення партнерських відносин з медичними закладами для розвитку медичного туризму;
- 6) моніторинг змін у законодавстві та глобальних тенденцій для вчасного реагування на можливості загрози.

Загалом, необхідним є розроблення програми розвитку ДЗС санаторій «Косів», в якій будуть визначені елементи стратегії розвитку (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3**

**Елементи стратегії інноваційного розвитку**

**ДЗС санаторій «Косів»**

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Що робити      | Дотримуватися стратегії щодо політики залучення клієнтів. Створювати командний дух, направляти фахівців на тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації. Користуватися послугами стабільних постачальників. Здійснювати пошук недорогих джерел фінансування для модернізації та оновлення ресурсного забезпечення. |
| Що розвивати   | Здатності й професійний рівень працівників. Відносини з великими іноземними й вітчизняними постачальниками. Імідж та рівень впізнаваності санаторно-курортних послуг на національному, регіональному ринках. Активізувати комунікаційну стратегію просування санаторно-курортних послуг                                 |
| З чим боротися | Нерозкрученість бренду санаторно-курортного заклад. Неефективна система ресурсного забезпечення в процесі надання оздоровчих послуг. Використання послуг нестабільних постачальників                                                                                                                                    |

Примітка. Складено автором.

Окрім того, для ефективного розвитку ДЗС санаторій «Косів» варто враховувати задекларовані напрями «Програми розвитку туризму в Косівському районі на 2021-2025 роки» [41], а також «Стратегії розвитку Косівської міської територіальної громади на 2022-2027 роки» [52], зокрема до пріоритетних напрямів розвитку віднесено:

- створення конкурентоспроможних туристичних та курортних продуктів;
- забезпечення раціонального та ефективного використання природних, рекреаційних, історико-культурних ресурсів;
- підвищення якості та розширення асортименту туристично-рекреаційних послуг;
- забезпечення організаційних заходів та технічних вимог до безпеки туристів, активізації міжнародної співпраці у сфері туризму і курортів;
- удосконалення рекламно-інформаційної діяльності, представлення району на національному та міжнародному туристичних ринків, з метою залучення інвестиційних ресурсів у розвиток означеної сфери [41; 52].

Таким чином, враховуючи усі напрацювання вітчизняних вчених у сфері розвитку санаторно-курортних закладів, а також власні дослідження означеної проблематики, для забезпечення функціонування санаторно-курортних закладів варто використати наступні напрями:

- розвиток медичного туризму та реабілітаційних програм. Розвиток медичного туризму повинен відбуватися у поєднанні медичних послуг та туристичного відпочинку у вигляді санаторно-курортних процедур та відпочинку в природних та сприятливих умовах. З точки зору розвитку медичного туризму, санаторно-курортні заклади мають потенціал привернути туристів, які шукають якісне лікування, відновлення після травм або операцій, а також відпочинок у спеціалізованому середовищі;
- формування та реалізація стратегії маркетингу та реклами для залучення нових клієнтів, включаючи використання онлайн-канали та соціальних медіа;
- оновлення та модернізація медичних і санаторних приміщень, вдосконалення матеріально-технічної бази;

- надання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації медичного та обслуговуючого персоналу задля забезпечення високого рівня обслуговування;
- створення доступних програм для різних цільових аудиторій: наприклад, програми для дітей, сімей, лікування хронічних захворювань та реабілітації після травм;
- впровадження та використання інноваційних технологій у медичній діагностиці та лікуванні, а також впровадження цифрових рішень для покращення обслуговування клієнтів;
- розвиток програми та ініціатив, спрямованих на збереження природних ресурсів та підтримку місцевих громад;
- встановлення партнерських зав'язків з державними органами, органами місцевого самоврядування, вітчизняними та міжнародними медичними установами, туристичними та страховими компаніями.

Визначені напрями розвитку санаторно-курортних закладів сприятимуть покращенню рівня їх розвитку, забезпечать конкурентоспроможність на ринку, а також розширять перелік якісних послуг.

### **Висновки до розділу 3**

Обґрунтовано, що у діяльності санаторно-курортних закладів вагомим чинником є державна підтримка, яка виявляється у формуванні державної політики. Державна політика розвитку санаторно-курортних закладів визначається як система державних заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для розвитку та покращення функціонування санаторно-курортних закладів в країні. Метою такої політики є забезпечення високоякісних медичних послуг, рекреації та оздоровлення населення, покращення економічної діяльності в галузі санаторно-курортного лікування та залучення інвестицій у цю сферу. До напрямів удосконалення державної

політики віднесено: створення сприятливих умов для інвестицій у санаторно-курортні заклади, включаючи фінансові стимули, зниження податків або інші заходи для залучення приватного капіталу; вдосконалення нормативно-правової бази, яка підтримує функціонування санаторно-курортних закладів, щоб створити більшу прозорість та умови для розвитку галузі; сприяти у підвищенні кваліфікації персоналу санаторно-курортних закладів, навчання та стажування за новими технологіями та медичними методами; розвиток систем моніторингу та контролю якості наданих послуг, щоб забезпечити високий рівень задоволення клієнтів та дотримання стандартів.

Визначено вектори розвитку санаторно-курортних закладів із врахуванням напрацювань вітчизняних вчених, а також програм та стратегій розвитку територіальних громад, акцент в яких робиться на покращення стану функціонування означених закладів та впровадження нових форм туризму. Зокрема, для ефективного розвитку санаторно-курортних закладів необхідним є: інвестування в покращення умов проживання, а також оновлення медичного обладнання; впровадження нових технологій у медичні програми та обслуговування; розробка та впровадження ефективної маркетингової стратегії для залучення нових клієнтів; розвиток співпраці з іншими медичними установами для обміну найкращими практиками та підвищення рівня наданих послуг; впровадження стратегії зниження витрат та оптимізації процесів для підвищення ефективності діяльності.



## ВИСНОВКИ

Дослідження системи функціонування санаторно-курортних закладів в умовах постійних змін дало змогу отримати теоретичні та практичні висновки:

Важливу роль у системі охорони здоров'я виконують санаторно-курортні заклади, надаючи послуги з відновлення здоров'я, профілактики, реабілітації та відпочинку. Санаторно-курортні заклади визначаються як спеціалізовані установи, призначені для надання оздоровчих, лікувальних, реабілітаційних та рекреаційних послуг людям з покращення їхнього фізичного та психологічного стану. Заклади у переважній більшості розташовані в місцях з природними лікувальними факторами, такими як мінеральні джерела, морське узбережжя, гірські регіони. До функцій санаторно-курортних закладів включають: надання лікувальних та реабілітаційних послуг для людей, які мають різні захворювання або потребують відновлення після хірургічних втручань; забезпечення умов для відпочинку та рекреації клієнтів, включаючи спа-процедури, фізичну активність, культурні розваги та інші види дозвілля; використання природних лікувальних факторів, таких як мінеральні води, грязі, морське повітря, сонячне випромінювання, для покращення здоров'я клієнтів; підтримання високого стандарту якості медичних послуг; розробка індивідуальних програм лікування та реабілітації для кожного клієнта відповідно до його потреб та медичних показників; проведення медичних обстежень та консультацій для визначення оптимального плану лікування.

Санаторно-курортні заклади можуть спеціалізуватися на конкретних видах лікування, таких як кардіологія, ортопедія, неврологія, дитячі заклади. Вони можуть працювати як на короткострокових, так і на довгострокових програмах лікування та відпочинку. Санаторно-курортні заклади в контексті охорони здоров'я сприяють створенню комплексного підходу для підтримки та відновлення здоров'я, сприяють попередженню захворювань, а також є важливою частиною програми здорового способу життя. Їх значення виявляється в тому, що вони допомагають людям підтримувати та покращувати своє здоров'я, сприяючи загальному підвищенню якості життя.

Визначено, система управління санаторно-курортним закладом слід трактувати як комплексний набір організаційних, адміністративних та управлінських процесів, методів та засобів, які використовують для діяльності даного закладу з метою досягнення його стратегічних цілей та ефективного функціонування. Система управління санаторно-курортним закладом включає в себе такі компоненти: стратегічне управління: розробка місії, цілей і стратегічних планів розвитку закладу, визначення пріоритетів та вибір стратегій досягнення цілей; організаційна структура: створення чіткої організаційної структури з визначенням повноважень та відповідальності кожного підрозділу та співробітника; управління персоналом: процеси найму, підбору, навчання, мотивації та оцінки працівників для забезпечення високої якості обслуговування та досягнення цілей закладу; фінансове управління: планування та контроль фінансових ресурсів, бюджетування, облік та фінансова звітність; маркетинг та продажі: розробка маркетингових стратегій, рекламних заходів, просування послуг та залучення клієнтів; якість послуг: забезпечення високої якості медичних, реабілітаційних, готельних та рекреаційних послуг для клієнтів; лікування та реабілітація: розробка та впровадження лікувальних та реабілітаційних програм, контроль за їх виконанням та результатами; інфраструктура та обладнання: забезпечення сучасною та безпечною інфраструктурою та обладнанням для надання послуг; інформаційні технології: використання сучасних інформаційних систем для автоматизації процесів управління та обслуговування клієнтів; стратегічне планування та контроль: моніторинг та оцінка виконання стратегічних цілей, коригування стратегії у відповідності з ринковими умовами і потребами клієнтів.

Система управління санаторно-курортним закладом спрямована на досягнення оптимальних результатів у галузі охорони здоров'я, забезпечуючи високу якість послуг та задоволення клієнтів, збалансовану фінансову ефективність та сталу конкурентоспроможність.

За результатами проведеного аналізу організаційних основ функціонування досліджуваного санаторно-курортного закладу визначено, що

організаційне забезпечення санаторно-курортного закладу є комплексом заходів, процедур та структурних рішень, спрямованих на створення ефективної та оптимальної організаційної структури, що забезпечує функціонування закладу та досягнення його стратегічних та оперативних цілей. Основними аспектами організаційного забезпечення є: створення внутрішньої структури, зокрема розподіл функцій, повноважень, визначення відповідальності між підрозділами та посадовими особами; управління персоналом шляхом рекрутингу, навчання, розвитку, мотивації та оцінки ефективності працівників, щоб забезпечити високу професійну якість та мотивацію персоналу. Організаційне забезпечення санаторно-курортного закладу спрямоване на створення системи, яка забезпечує якісне та ефективне функціонування закладу, підвищення задоволення клієнтів та досягнення стратегічних цілей.

Оцінка оптимальності організаційної структури управління санаторно-курортного закладу проводиться за різними напрямками, до яких віднесено: оцінка оптимальності існуючої організаційної структури, яка спрямована на аналіз поточної структури та її ефективність в умовах сучасного ринкового середовища. Вимагає аналіз функцій і повноважень підрозділів, визначення слабких місць та обґрунтування можливих змін; відповідність організаційної структури обраній стратегії. Важливо впевнитися, що структура закладу відповідає обраному курсу розвитку; правильність розподілу завдань стратегії між рівнями та підрозділами.

У досліджуваному ДЗС санаторій «Косів» організаційна структура сформовано у відповідності до розподілу обов'язків, має чітку регламентацію, закріплена нормативно-правовими актами та статутом.

На основі оцінки результативності діяльності ДЗС санаторій «Косів» встановлено, що джерелами фінансування закладу є кошти бюджету, кошти отримані як благодійні внески, кошти отримані від реалізації платних медичних послуг. Протягом аналізованого періоду заклад фінансування майже повністю з Державного бюджету, в окремий період надходженнями були благодійні внески та за реалізовані послуги. В частині витрат, то вони сформовані із наступних

показників: витрати на оплату медичного персоналу, медичне обладнання, ліки та медичні матеріали; оплата заробітної плати, витрати на утримання та ремонт будівель, електропостачання, опалення, прибирання та інші пов'язані послуги; витрати на адміністрування та управління; витрати на рекламу та маркетингові заходи для просування закладу; закупівля продуктів харчування. Оцінка результатів діяльності санаторно-курортного закладу є важливою для визначення ефективності його функціонування, інформування громадськості та прийняття рішень щодо подальшого розвитку.

Визначено, що важливим питанням у діяльності санаторно-курортного закладу є забезпечення та утримання кадрових ресурсів, задля забезпечення надання послуг. Тому, одним із завдань керівництва закладу є сформований вмотивований персонал, який спроможний ефективно виконувати роботу і тим самим забезпечувати якість обслуговування та наданих послуг. Система мотивації створює умови, які підтримують співробітників до досягнення поставлених завдань, розвитку навичок і зростання результативності. Основні складові мотивації працівників санаторно-курортного закладу включають: фінансова мотивація; професійний розвиток; кар'єрні можливості; визнання та подяка; робоча атмосфера та комунікація. До переваг застосування системи мотивації у діяльності санаторно-курортного закладу слід віднести: підвищення продуктивності праці; зниження плинності кадрів; покращення клімату в колективі. Однак, виділяють недоліки системи мотивація до яких віднесено: значні фінансові витрати; ризик неефективності системи мотивації; ризик розходження думок та спільних напрямів роботи. Тому, при використанні мотивації в роботі закладу варто враховувати специфіку та потреби персоналу, задля максимального використання переваг та мінімізувати недоліки.

Обґрунтовано вагомість державної підтримки у розвитку санаторно-курортних закладів. Визначено, що державна підтримка здійснюється на основі державної політики, яка спрямована на підтримку та стимулювання розвитку санаторно-курортних закладів, які відіграють ключову роль у забезпеченні оздоровлення населення та залучення туристів. Основні аспекти державної

політики розвитку санаторно-курортних закладів в Україні включають: нормативно-правове регулювання; фінансова підтримка; для забезпечення високоякісних медичних послуг у санаторно-курортних закладах держава підвищує кваліфікацію медичного персоналу та сприяє впровадженню сучасних методів діагностики та лікування; сприяє популяризації санаторно-курортних закладів; сприяє розвитку медичного туризму, відкриваючи можливості для іноземних споживачів отримувати високоякісні медичні послуги в санаторно-курортних закладах України; для забезпечення дотримання стандартів якості та безпеки проводить систематичний моніторинг та контроль над діяльністю санаторно-курортних закладів.

З метою покращення діяльності санаторно-курортного закладу «Косів» та забезпечення сталого розвитку виділено напрями до яких віднесено: залучення додаткового фінансування через розробку та реалізацію медичних програм для громадян, які можуть користуватися послугами санаторію за плату, що може створити додаткові ресурси для покращення медичного обладнання та розвитку додаткових медичних послуг; розвиток маркетингових стратегій для залучення більшої кількості клієнтів, включаючи вдосконалення веб-сайту, розробку рекламних ресурсів та співпрацю з туристичними агентствами; розглядати можливості для співпраці з іншими медичними установами, лікарями та лікарськими організаціями з обміном знаннями та досвідом, а також розширення спектру медичних послуг; інвестувати в розвиток інфраструктури санаторію, включаючи модернізацію медичних приміщень та житлових умов для використання; забезпечити якість медичного обслуговування та комфорту для населення, що може включати навчання та підвищення кваліфікації медичного персоналу та персоналу обслуговування; активно взаємодіяти з благодійними організаціями та індивідуальними благодійниками для залучення фінансової підтримки та розвитку благодійних програм. Завдяки таким заходам, санаторно-курортний заклад «Косів» може підвищити якість наданих послуг, забезпечити стаке фінансування та залучення більшої кількості клієнтів, що сприятиме підвищенню ефективності та популярності закладу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз фінансово-господарської діяльності Державного закладу Спеціалізованого (спеціального) санаторію «Косів» Міністерства охорони здоров'я України за 2020-2022 роки. 16 с.
2. Богданов С. Курортний потенціал медичної реабілітації: стратегічний пріоритет державних інвестицій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3 (79). С. 15-19.
3. Василенко В. О., Шостка В. І., Клейменов О. М. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ЦНЛ, 2005. 372 с.
4. Ведмідь Н. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання. Зб. наук. пр. Черкаського державного технологічного ун-ту. Сер. : Економічні науки. 2014. Вип. 36(1.2). С. 43–51.
5. Войтович С. Особливості організаційної побудови системи управління санаторно-курортним закладом. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 4. С. 60-66.
6. Войтович С., Ліпич Л. Концептуальна модель зворотньо-логістичного управління санаторно-курортними закладами. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 63-70.
7. Волкова І. І., Лось Ю. О. Розвиток санаторно-курортної діяльності в регіоні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2017. Випуск 6. С. 143-152.
8. Впровадження системи управління якістю у лікувально-профілактичних організаціях ISO 9001:2015: навчальний посібник / В. В. Касянчук, О. М. Бергілевич, О. І. Сміянова ; за ред. проф. В. А. Сміянова. Суми: Сумський державний університет, 2019. 246 с.
9. Галаченко О.О. Маркетингові інструменти розвитку санаторно-курортних підприємств регіону. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр.* Київ, 2016. № 9 (184). С. 133-136.
10. Галаченко О.О. Розвиток сфери санаторно-курортних послуг: регіональний аспект: монографія. Львів: Вид-во ПП «Арал», 2017. 360 с.

11. Галаченко О.О., Замрій О.М. Стратегії розвитку санаторно-курортних закладів на регіональному ринку. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1 (49), Т. 2. С. 139-142.
12. Гальків Л. І., Кулиняк І. Я., Гербут М. В. Санаторно-курортна діяльність: ринок послуг санаторіїв у регіонах України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2017. № 873. С. 18–26.
13. Голод А. П. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування: монографія. Львів: ЛДУФК, 2017. 340 с.
14. Гончар О.І., Лемешева Т.Г. Мотивація як основа формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 66-69.
15. Гончарук В. В. Оцінка результатів економічної і соціальної динаміки в Україні та їх взаємозв'язку і взаємовпливу. *Європейський вектор економічного розвитку* : зб. наук. праць. 2011. № 2 (11). С. 65-71.
16. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери: монографія / В.В. Гуменюк. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 372 с.
17. Жидяк О. Р., Вівчарук О. М., Фурсіна О. В. Тенденції розвитку санаторно-курортного комплексу: напрями змін та фактори впливу. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. № 5. С. 3–6.
18. Камінецький В. В. Концептуальні засади державного регулювання розвитку курортно-рекреаційної сфери в регіонах України. *Право та державне управління*. 2020. № 1 Том 2. С. 115-121.
19. Кравченко В. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
20. Крушельницька О. В., Мельничук С. Л. Ринковий механізм мотивації праці у сфері промислового виробництва. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: економічні науки. 2007. № 3(41). С. 185-191.
21. Курортологія та курорти України: навч. посіб. / уклад. С. М. Малахова,

О. О. Черепок, Н. Г. Волох. Запоріжжя: ЗДМУ, 2019. 105 с.

22. Лагодієнко В. В., Павлов К. В., Павлова О, М., Саркісян Г. О. Інноваційна діяльність на регіональних туристичних ринках: модернізація та регулювання: монографія. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2022. 402 с.

23. Лизанець А.Г., Машкаринець М.С. Управління розвитком санаторно-курортних закладів області. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики*: Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Мукачєво, 6-7 квітня 2020 р.). Мукачєво: МДУ, 2020. С. 84-87.

24. Лівашко Т. В., Ткачук Н. Ю. Соціально-економічна сутність мотивації праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 3. С. 83-89.

25. Мельник Л. А. Теоретичні засади державного регулювання курортно-рекреаційної сфери. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1855>.

26. Мельник І. Стан, проблеми та перспективи розвитку санаторно-курортних та оздоровчих засобів розміщення в Україні. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 57-63. URL: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-7>.

27. Мендела І. Я. Розвиток курортів Івано-Франківської області. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Випуск 14, частина 2. С. 40-43.

28. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я / кол. монографія за науковою ред. д.е.н. Шкільняка М.М., д.е.н. Желюк Т.Л. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с.

29. Мороз С. Р. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку санаторно-курортного господарства в Україні. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 3. С. 52–57.

30. Мороз С. Р., Феленчак Ю. Б. Сучасні тенденції розвитку санаторно-



курортного господарства у туристичному комплексі України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 99-104.

31. Мороз С.Р. Голод А.П. Бордун О.В. Підходи до формування та реалізації модернізаційної парадигми розвитку санаторно-курортного господарства регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 59-1. С. 30-35.

32. Нагорянський А. Удосконалення державного управління системою медичної реабілітації як складової частини державної політики у сфері охорони здоров'я України. *Клінічна та профілактична медицина*. 2021. № 2. С. 63-69. URL: [https://doi.org/10.31612/2616-4868.2\(16\).2021.08](https://doi.org/10.31612/2616-4868.2(16).2021.08).

33. Наконечна Л. Д. Принципи побудови інтегрованої системи управління якістю в медичному закладі санаторно-курортного типу. *Наукові доповіді НАУ*. 2006. № 4(5). С. 182–190.

34. Пітюлич М. І., Мороз С. Р. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник розвитку соціального туризму. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2020. Вип. 27. С. 67-73.

35. Погорелов Ю. С., Білоусова А. Ю. Особливості управління підприємствами санаторно-курортного комплексу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2. Том 2. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017\\_2\\_2/jrn/pdf/51.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_2_2/jrn/pdf/51.pdf).

36. Правове регулювання медичного туризму в умовах війни в Україні: монографія / В. М. Пашков, Є. С. Гнедик. Харків : Право, 2022. 188 с.

37. Про затвердження Загального положення про санаторно-курортний заклад: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 липня 2001 р. № 805. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/805-2001-%D0%BF>.

38. Про курорти: Закон України від 05.10.2000 № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14>.

39. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text>.

40. Про ціни та ціноутворення: Закон України від 21.06.2012 № 5007-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>.

41. Програма розвитку туризму в Косівському районі на 2021-2025 роки. 2021. 19 с.

42. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: зб. наук. праць. 2021. № 3 (76). С. 47-63. DOI 10.31375/2226-1915-2021-3-47-63.

43. Пушкар Р., Тарнавська Н. Менеджмент: теорія і практика. Тернопіль: Карт-Бланш, 2003. С. 352–399.

44. Різник Д. В. Аналіз управління мотивацією праці на прикладі підприємств санаторно-курортного комплексу України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*: зб. наук. праць. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 98-101.

45. Сазонець І. Л. Концептуальні основи державного регулювання розвитку рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 5-8.

46. Сазонець І. Л., Джинджоян В. В. Соціальний потенціал та перспективи функціонування санаторно-курортних підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2020. № 1 (89). С. 188-209.

47. Сазонець І.Л. В.А. Потьомкіна Державно-інституційне регулювання розвитку курортної справи в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. журнал*. 2023. № 2. С. 1 - 13.

48. Самойлова І. І. Державна політика щодо регулювання розвитку лікувально-оздоровчого туризму в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1356>.

49. Ситник Й. С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 198–208.
50. Ситніченко В., Кисельова Г. Сучасні системи менеджменту – основа сталого розвитку підприємства. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2004. №. 3. С. 59–61.
51. Статут ДЗ «Спеціалізований (спеціальний) санаторій «Косів» МОЗЗ України. 2019. 23 с.
52. Стратегія розвитку Косівської громади на 2022-2027 роки. 2021. 92 с.
53. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>.
54. Субота М. В. Санаторно-курортні заклади як інструмент забезпечення соціальних потреб та покращення трудової активності працівників агропідприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7982>.
55. Субота М. В., Дубина М. П. Етапи впровадження інтегрованої системи управління санаторно-курортних підприємств. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2020. Випуск 33. С. 123-131.
56. Сухаренко В. В. Стан та особливості ресурсного забезпечення санаторно-курортної галузі України в контексті реформи охорони здоров'я. *Ефективність державного управління*. 2023. № 70/71. С. 51–59. URL: <https://doi.org/10.36930/507007>.
57. Сухаренко В. В. Теоретичні засади ресурсного забезпечення санаторно-курортної галузі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 46-51.
58. Туризм в Україні: виклики та відновлення: Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року. К.: КНЕУ, 2023. 337 с.

59. Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології Міністерства охорони здоров'я України: офіційний вебсайт. URL: <http://surl.li/gntxz>.

60. Управління курортами : навч. посібник / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 226 с.

61. Холявка В.З., Лешко Х.С., Мочульська О.М., Кухтій А.О. Сучасні аспекти, фактори впливу і перспективи розвитку медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2019. № 1 (79). С. 25-33.

62. Цимбал Ю. С. Підвищення ефективності мотиваційних механізмів у системі менеджменту організації. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 110-112.

63. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

64. Шкільняк М. М., Кривокульська Н. М. Організаційне лідерство як інструмент організації діяльності закладу охорони здоров'я та її вдосконалення. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2022. № 1 (91). С. 64-69.

65. Як зробити реабілітацію вчасною та доступною: рекомендації та план дій. 2023. URL: <https://uhc.org.ua/2023/07/03/rehabilitation-is-available>.

66. Riznyk D. V. Labour motivation management in the service enterprises. European Cooperation : collection of scientific proceedings. Warsaw: CLLC, 2018. № 3(34). P. 54-60.

67. The World Tourism Organization (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org/about-us>.