

УДК 338.48 (477)

Юлія Олександрівна ЮХНОВСЬКА

*доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та туризму,
Комунальний заклад вищої освіти «Хортицька національна навчально-
реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради, Україна,
e-mail: yuhnovskaj@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-0825>*

**УПРАВЛІННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНИМИ,
ЛІКУВАЛЬНО-ОЗДОРОВЧИМИ ТА РЕАБІЛІТАЦІЙНИМИ
ЗАКЛАДАМИ НА ОСНОВІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ**

Юхновська, Ю. О. Управління санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами на основі системи менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 3-4 (82-83). С. 167–180.

***Анотація.** У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти управління санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами на основі системи менеджменту якості. Метою статті є розробка методів та принципів управління якістю надання послуг санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами в країні; розробити структуровану модель та принципи побудови інтегрованої системи управління на рівні області (регіону) та на її основі модель і функціональну структуру обласної (регіональної) системи управління якістю надання послуг санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами. Дослідження здійснено з використанням методів системного аналізу, математичного моделювання, теорії управління, методів математичної статистики, авторизованої обробки інформації, проєктування інформаційних систем. Теоретико-методологічною базою дослідження є положення економічної теорії, які представлені в фундаментальних роботах вітчизняних і зарубіжних науковців з питань ринкових та адміністративних регуляторів ринку санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладів в Україні. Досліджено теоретичні аспекти системи управління якістю надання послуг у санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладах. Надано структуровану схему управління санаторно-курортною, лікувально-оздоровчою та реабілітаційною системою регіону. Запропоновано методологію управління санаторно-курортною, лікувально-оздоровчою та реабілітаційною системою регіону. Представлено графічну модель управління якістю надання послуг санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами. Виділено основні принципи управління якістю санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг, що відповідають вимогам стандартів ISO 9000. Практичну цінність мають запропоновані напрями концепції управління санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами на основі системи менеджменту якості.*

Ключові слова: управління; санаторно-курортний заклад; реабілітаційний центр; лікувально-оздоровчий заклад; послуга; продукт; якість.

Yulia YUKHNOVSKA

*Doctor of Economics, Head of Management and Tourism Department,
Municipal Institution of Higher Education «Khortytsia National Educational and
Rehabilitational Academy» of Zaporizhzhia Regional Council, Ukraine,
e-mail: yuhnovskaj@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1643-0825>*

MANAGEMENT OF SANATORIUM-RESORT, MEDICAL-HEALTH AND REHABILITATION FACILITIES BASED ON THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Yukhnovska, Y. (2022). Management of sanatorium-resort, medical-health and rehabilitation facilities based on the quality management system [Upravlinnia sanatorno-kurortnymi, likuvalno-ozdorovchymy ta reabilitatsiinymy zakladamy na osnovi systemy menedzhmentu yakosti], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'noekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 3-4 (82-83), pp. 167–180.

Abstract. *The article considers the theoretical and practical aspects of sanatorium-resort, medical and rehabilitation facilities management based on the quality management system. The purpose of the article is to develop methods and principles of quality management of services provision by sanatorium-resort, medical and rehabilitation facilities in the country; to develop a structured model and principles of building an integrated management system at the level of the oblast (region) and, based on it, a model and functional structure of the oblast (regional) quality management system for services provision by sanatorium-resort, medical and rehabilitation institutions. The research was carried out using methods of system analysis, mathematical modeling, management theory, methods of mathematical statistics, authorized information processing, information systems design. The theoretical and methodological basis of the research was an economic theory provisions, which are presented in the fundamental works of domestic and foreign scientists on the issues of market and administrative regulators of the sanatorium-resort, medical and rehabilitation facilities market in Ukraine. The theoretical aspects of the quality management systems for service provision in sanatorium-resort, medical-rehabilitation and rehabilitation institutions are investigated. A structured scheme of sanatorium-resort, treatment and rehabilitation system management of the region is provided. The management methodology of the sanatorium-resort, medical and rehabilitation system of the region is proposed. A graphic model of the quality management of services provision by sanatorium-resort, health-care and rehabilitation institutions is presented. The main principles of quality management of sanatorium-resort, medical-rehabilitation and rehabilitation services that meet the requirements of ISO 9000 standards are highlighted. The proposed directions of management concept of the sanatorium-resort, medical-rehabilitation and rehabilitation institutions based on the quality management system are of practical value.*

Keywords: *management; sanatorium-resort facility; rehabilitation center; medical and health facility; service; product; quality.*

JEL classification: *L830; O500; P520; R100*

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022.167-180](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022.167-180)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Зниження ролі держави в управлінні санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами, їх регіоналізація, формування та посилення горизонтальних зв'язків сприяли перенесенню акценту на регіональні аспекти управління. В умовах управління процесами надання якісних послуг санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладів виникають певні труднощі, які необхідно ув'язати і консолідувати зусилля з інтересами різноманітних об'єктів управління задля виконання головної мети – підвищення якості життя. Якість соціально-економічної діяльності є складним та багатоаспектним об'єктом управління, що є відповідною підсистемою у загальній системі управління санаторно-курортними,

лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами, де кожен рівень управління впливає на якість надання послуг своїми засобами, методами та прийомами. Управління системою менеджменту якості, будучи результатом системних управлінських рішень та процесів, стає системною проблемою, і її вирішення вимагає розробки відповідних науково-методичних підходів з метою раціонального використання різноманітних ресурсів усіх об'єктів управління при наданні послуг. Важливим ресурсом є управлінська собівартість, раціональне управління якою призводить до підвищення ефективності функціонування системи в цілому на основі регламентованої обробки інформації з усіх рівнів системи управління.

Наразі значна кількість управлінських процесів має складний технологічний цикл і високу частку ресурсів, вартість яких необхідно розподіляти на внутрішні процеси та послуги із застосуванням максимально точних методів і одночасним забезпеченням якості в контурі відповідної підсистеми управління санаторно-курортною, лікувально-оздоровчою та реабілітаційною діяльністю. Вимога до високої ефективності управління ще більше ускладнює завдання з розподілу вартості послуг. Розрахунок управлінської собівартості послуг є однією із функцій інтегрованих систем управління підприємством стандарту Enterprise Resource Planning. Водночас застосування ERP-систем економічно недоцільне у системах управління малого та середнього рівня. Крім того, практично відсутні засоби автоматизації розрахунку управлінської собівартості з урахуванням ієрархії структурних компонентів системи управління при розподілі вартості ресурсів на надані послуги. Видається перспективною розробка засобів, які б шляхом багатоваріантності подання первинних даних та його наступної автоматизованої обробки дозволили реалізувати багатоальтернативний вибір засобів розподілу вартості споживаних ресурсів з урахуванням комплексної стандартизації процесів управління.

Таким чином, розробка методології та принципів управління санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами на основі системи менеджменту якості, комплексної стандартизації та проектно-процесного підходу з використанням моделей, методів, алгоритмів та спеціального програмного забезпечення ресурсного планування для розподілу вартості споживаних ресурсів, є актуальною.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. У працях вітчизняних та зарубіжних вчених, дослідників, фахівців В. Д. Безносюк, В. М. Боголюбова, О. П. Дудкіна, В. І. Стафійчука, В. К. Федорченко, Н. В. Фоменко, Н. В. Чорненької та інших висвітлено форми та методи управління розвитком санаторно-курортних послуг, проблеми розвитку та функціонування санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладів, проте відсутня узгодженість думок.

Новизну, складність, міждисциплінарний характер управління санаторно-курортними закладами обґрунтовують наукові доробки Н. І. Ведмідь та А. А. Мазаракі, які розглянули теоретичні положення щодо управління санаторно-курортним комплексом [1]; щодо параметрів розвитку санаторно-курортних і оздоровчих підприємств [2] та їхньої типізації [3]. Серед наукового доробку кафедри менеджменту організацій Львівської політехніки наявні праці, дотичні до цієї проблематики у питаннях іміджу [4], трудового потенціалу [5], ринкової діяльності [6; 7], ресурсного забезпечення [8] підприємств, задіяних у санаторно-

курортному комплексі; особливості стратегічного розвитку лікувально-оздоровчих закладів регіону [9], параметри якості рекреаційної діяльності [10].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Опрацювання останніх наукових праць показало, що регіональне дослідження санаторно-курортної, лікувально-оздоровчої та реабілітаційної діяльності в Україні здебільшого обмежене оцінюванням на рівні окремих областей країни. Отже, практично не досліджували комплексно методи управління якістю надання послуг санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами України.

Постановка завдання. Метою статті є розробка методів та принципів управління якістю надання послуг санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами в країні; розробити структуровану модель та принципи побудови інтегрованої системи управління на рівні області (регіону) та на її основі модель і функціональну структуру обласної (регіональної) системи управління якістю надання послуг санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні в Україні відбувається процес становлення, формування та розвитку лікувально-оздоровчого туризму і СПА-індустрії, головним напрямком чого є національні традиції, курортологія і великий професійний потенціал вітчизняних фахівців. Різні лікувально-оздоровчі процедури проводяться в медичних та оздоровчих центрах; масажних кабінетах; спортивних залах; салонах краси, які знаходяться на території різних областей України, метою яких є зниження ризику рецидиву або загострення вже набутих захворювань, профілактика виникнення захворювань та підтримання гідного рівня життя при існуючих хронічних захворюваннях.

Основою для розвитку лікувально-оздоровчого туризму в країні є санаторно-курортні заклади на її території. Санаторно-курортні заклади – це одна з форм територіальної організації об'єктів (установ та інститутів) на одній території, в якій взаємодіють природна, технічна, медична, рекреаційна, соціальна, економічна складові та забезпечують задоволення потреб людей у збереженні та зміцненні здоров'я.

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Загального положення про санаторно-курортний заклад» № 805 від 11.07.2001 р. під санаторно-курортним закладом розуміється заклад охорони здоров'я, який надає послуги лікувального, реабілітаційного та профілактичного характеру. Для цього заклад використовує природні лікувальні ресурси одночасно із застосуванням фізіотерапевтичних методів, лікувальної фізкультури та інших методів санаторно-курортного лікування [11].

Згідно з Законом України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» № 1053-IX від 03.12.2020 р., реабілітаційний заклад є юридичною особою будь-якої форми власності, що надає реабілітаційну допомогу на підставі ліцензії на провадження господарської діяльності з медичної практики та має право здійснювати реабілітацію у сфері охорони здоров'я [12]. Отже, основою діяльності цих закладів є лікувально-оздоровча специфіка. Заклади використовують природні лікувальні ресурси та розташовані на місцевості, де є ці ресурси.

Згідно з вищезгаданим Законом України № 1053-IX, реабілітація – це сукупність заходів, необхідних для особи з обмеженнями повсякденного

функціонування через погіршення стану здоров'я, старіння, у взаємодії з її середовищем.

Санаторно-курортний, лікувально-оздоровчий та реабілітаційний продукт сьогодні є найважливішим елементом маркетингового комплексу, який визначає успішність маркетингової діяльності взагалі. Тому його характеристикам приділяється особлива увага.

Одним із найважливіших питань, що стосується продуктової частини маркетингового комплексу, є характеристика якості послуги.

Під якістю санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг розуміють максимальне досягнення задоволеності рекреантів у курортному та санаторному лікуванні, реабілітації та відпочинку відповідно до заявлених стандартів обслуговування для найповнішого досягнення цілей, які стоять перед санаторно-курортним, лікувально-оздоровчим та реабілітаційним обслуговуванням, метою якого є максимізація прибутку за допомогою завоювання переваг у споживачів якісними послугами.

Ці заклади мають своєчасно розробляти ефективні стратегії діяльності, які відповідають тенденціям розвитку ринкової ситуації та засновані на удосконаленні основних елементів управління якістю наданих послуг.

Під управлінням якістю надання послуг розуміють дії, що здійснюються під час створення та експлуатації чи споживанні продукції, з метою встановлення, забезпечення та підтримки необхідного рівня її якості. Управління якістю послуги має здійснюватися системно, тобто, в закладах повинна сформуватися та функціонувати система управління якістю наданих послуг.

Система управління якістю є організаційною структурою, яка передбачає розподіл відповідальності, процедури, процеси та ресурси, необхідні для здійснення загального управління якістю. Керівництво організації має розробляти, створювати та впроваджувати систему якості, як засіб, що забезпечує проведення певної політики та досягнення поставлених цілей.

Структурну схему управління санаторно-курортною, лікувально-оздоровчою та реабілітаційною системою регіону подано на рис. 1, вона включає:

- лікувально-профілактичні заклади (ЛПЗ), які здійснюють відбір та направлення пацієнтів на санаторно-курортне лікування;
- санаторно-курортні заклади з лікувально-оздоровчими ресурсами;
- промислові та сільськогосподарські підприємства, які забезпечують своєю продукцією та послугами функціонування даної системи;
- вищі та середні навчальні заклади області, які забезпечують кваліфікованим кадровим складом та надають бази для підвищення їх кваліфікації, а також сучасними методиками діагностики та лікування;
- заклади культури та туризму, що вирішують питання культурного дозвілля відпочиваючих;
- регіональні органи управління, які вирішують найважливіші й значущі завдання функціонування даної системи.

Специфіка управління такими системами передбачає, що основними методами управління відносинами її суб'єктів є методи правового, економічного регулювання та стандартизації. При цьому стандартизація є потужним інструментом управління якістю та безпекою результатів діяльності будь-якого суб'єкта системи. До основних об'єктів стандартизації можна віднести: організаційні технології; надані послуги; технології надання послуг; технічне

забезпечення виконання послуг; якість послуг; кваліфікація персоналу; обліково-звітна документація; інформаційні технології.



Рис. 1. Структурована схема управління санаторно-курортною, лікувально-оздоровчою та реабілітаційною системою регіону
Джерело: розроблено автором на основі [1; 3; 4; 5; 9]



Рис. 2. Методологія управління санаторно-курортною, лікувально-оздоровчою та реабілітаційною системою регіону
Джерело: розроблено автором на основі [1; 9; 10]

На рис. 2 представлено методологію управління санаторно-курортною, лікувально-оздоровчою та реабілітаційною системою регіону, яка включає основні методи управління відносинами її суб'єктів.

Аналіз основних компонентів дозволяє уявити методологію управління як формалізованої структурної моделі за допомогою методу блочного моделювання. Модель поєднує цільові підсистеми та рівні або господарюючі суб'єкти з керуючим впливом, відображає багаторівневий структурно-функціональний характер регіональної системи, що досліджується. При цьому її функціональна сторона відображає поведінку системи при керуючих діях та зовнішніх впливах, а структурна сторона – взаємозв'язок структурних елементів та цільових підсистем.

У розробці моделей якості надання послуг закладів курортної індустрії необхідно також враховувати параметри якості рекреаційних та природних ресурсів області як один із найважливіших компонентів збалансованого та стабільного розвитку організації.

На рис. 3 представлено графічну модель управління якістю надання послуг санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами.

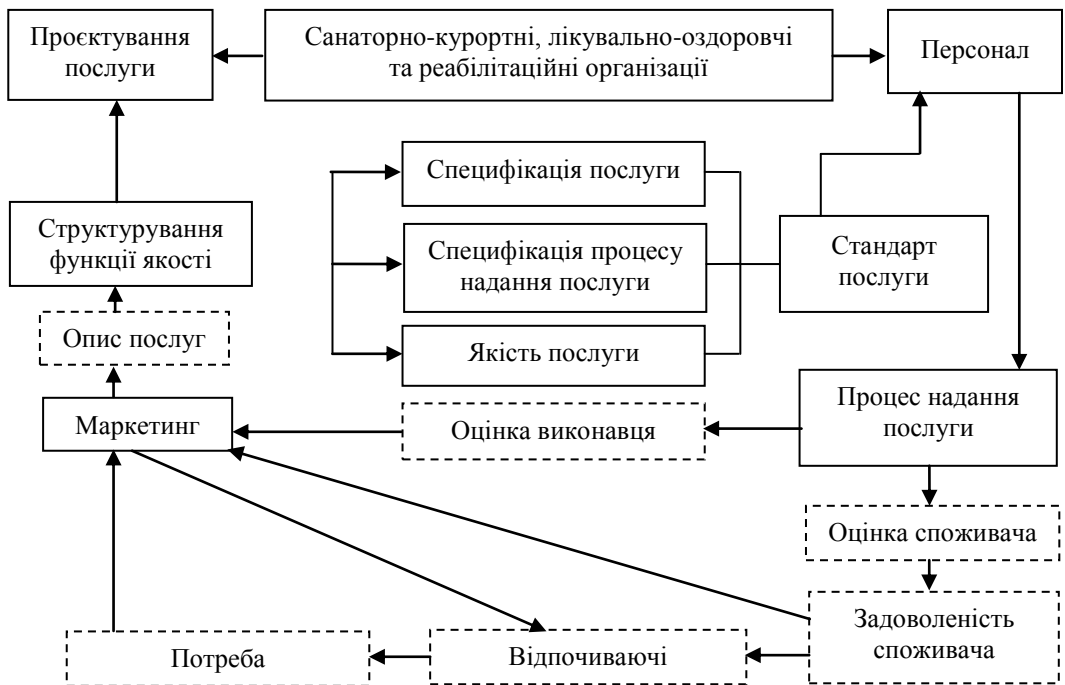


Рис. 3. Графічна модель управління якістю надання послуг санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами
 Джерело: розроблено автором на основі [2; 9; 10]

Структурування функції якості спирається на результати аналізу маркетингової інформації, у процесі якого визначаються основні компоненти стратегії санаторно-курортної, лікувально-оздоровчої та реабілітаційної організації у досягненні конкурентних переваг через задоволення вимог споживачів до якості обслуговування та найбільш прийнятних їм умов. Виходом процесу маркетингу та відповідно входом процесу проектування буде короткий опис послуги. Функцією

проектування послуги є встановлення стандартів та послуги. При цьому стандарти повинні відображати вимоги до самої послуги (специфікація послуги), надання послуги (специфікація процесу надання послуги) та методів контролю виконання вимог стандартів (управління якістю послуги). Функцію процесу надання послуги можна сформулювати як виконання вимог стандартів та послуги, а, отже, виходом цього процесу буде виконаний стандарт. У цьому варто підкреслити визначальну роль персоналу у досягненні необхідного стандарту обслуговування. Зворотний зв'язок між задоволеністю споживачів та суспільства та всіма процесами створення послуги забезпечується шляхом запровадження процесу оцінки якості виконаних послуг виконавцем та споживачем. Ступінь реалізації функції кожного процесу визначає його якість і, зрештою, зумовлює якість усієї системи надання послуги. Суб'єктом оцінки якості послуги є споживач, а якість визначається ступенем його задоволеності. Споживача цікавить, чи задовольняє послуга його індивідуальні потреби чи ні, а не добрий чи поганий стандарт, виконується він чи ні. Тому, розглядаючи послугу у системі якості, можна говорити про існування двох систем оцінки її якості: з погляду виконавця (як сукупності якості виконання внутрішніх процесів) та з погляду споживача (як ступеня задоволеності послугою).

Дієва оцінка та контроль виконання передбачають ефективний зворотний зв'язок від учасників та споживачів санаторно-курортного, лікувально-оздоровчого та реабілітаційного обслуговування та результатів інновацій.

Механізм цього зворотного зв'язку передбачає:

- оцінку рівня обслуговування – анкетування відпочиваючих за результатами сприйняття отриманого обслуговування (анкета);
- накопичення та обробку статистики анкетного опитування;
- постійну роботу з уточнення структури функції якості та робочої моделі управління якістю санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг на основі аналізу ключових процесів, елементів ключових процесів, що визначають сприйняття їхньої якості.

Виділимо сім основних принципів управління якістю санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг, що відповідають вимогам стандартів ISO 9000:

1. Орієнтація на гостя. Постулат «гість завжди правий» є обов'язковим для організації курортної, оздоровчої, реабілітаційної індустрії, оскільки для гостя працюють усі співробітники закладів. Головне завдання полягає у збиранні інформації з багатьох джерел, яка надалі інтегрується у процес, що дозволяє робити обґрунтовані висновки щодо потреб та бажань гостей.

2. Лідерство керівника. Керівництво санаторію, профілакторію, закладу відпочинку, реабілітаційного центру тощо має забезпечувати організацію роботи таким чином, щоб найповніше задовольнити потреби гостя.

3. Залучення співробітників. Весь персонал від керівника до покоївки має бути залучений до діяльності з управління якістю, співробітники розглядаються як найбільше багатство здравниці, керівнику закладу необхідно створити умови, щоб розкрити та використати його потенціал. Кожен співробітник повинен розуміти ступінь своєї участі у діяльності організації та відчувати затребуваність у спільній справі.

4. Процесний підхід. Процес обслуговування складається з багатьох бізнес-процесів, учасниками яких є всі працівники закладу. За допомогою управління

процесами досягається задоволення потреб гостей. У результаті управління результатами процесу перетворюється на управління самим процесом.

5. Системний підхід до управління. Результативність та ефективність діяльності закладу залежить переважно від забезпечення управління системою взаємозалежних процесів. Будь-яка курортна організація повинна прагнути до поєднання процесів, за допомогою яких можна відстежити відповідність санаторно-курортної, лікувально-оздоровчої та реабілітаційної послуги потребам гостей. Тільки застосовуючи системний підхід, можна досягти повного використання зворотного зв'язку з гостем та вироблення стратегічних планів щодо впровадження системи якості.

6. Постійне покращення. Цей принцип передбачає максимальне задоволення потреб гостя кількістю та якістю наданих санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг, переважаючи у цьому конкурента. Співвідношення ціни та якості – це головний показник діяльності закладу. Але не можна забувати: те, що вчора здавалося найвищим досягненням, сьогодні може виявитися нижчим за рівень конкурентоспроможності, тому тільки постійне вдосконалення всіх бізнес-процесів організації дасть чудовий результат.

7. Ухвалення рішення на основі фактів. Від прийняття різних управлінських рішень залежить розвиток підприємства. Їх ефективність ґрунтується лише на достовірних даних. Джерелами таких даних можуть бути результати внутрішніх перевірок системи якості, що коригують та попереджають, а також базуються на положеннях гостей. Прийняття рішень може ґрунтуватися на аналізі ідей та пропозицій, що надходять від співробітників, та спрямовані на підвищення якості санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг. Тільки колективне прийняття рішень, що спираються на факти, допоможе уникнути грубих помилок, які неминуче впливають на діяльність підприємства.

Система управління якістю послуги є, у свою чергу, елементом системи більшого масштабу – організації. Сучасна концепція управління якістю концентрує свою увагу на досягненні необхідної якості саме на рівні організації, та існуючі системи (менеджменту та забезпечення) якості орієнтовані на забезпечення ефективності функціонування організації через якість як характеристику цієї ефективності.

Санаторно-курортні послуги відрізняються від інших послуг тим, що вони завжди індивідуальні та не мають масового виробництва. Ефект від надання санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг прямо не пов'язаний з результатом величезних витрат, а діяльність професійних спеціалістів санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладів проявляється у позитивному ефекті на здоров'я людини. Також відмінною особливістю є те, що всі лікувальні курорти розташовані в особливих місцевостях, що відрізняються визначеними ландшафтно-кліматичними умовами та гідромінеральними ресурсами, що, у свою чергу, впливає на процес надання послуг. Важливою особливістю є те, що на ринку послуг рекреації представлені не самі послуги, а інформація про них. Отже, санаторно-курортні, лікувально-оздоровчі та реабілітаційні послуги відносяться до категорії дорогих, а їх вартість змінюється залежно від сезону.

На сьогоднішній день небагато санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладів мають у своєму складі служби, відповідальні за здійснення процесу управління якістю обслуговування та контролю за організацією

обслуговування. Створення такої служби буде першим кроком в управлінні якістю послуг у санаторно-курортному, лікувально-оздоровчого та реабілітаційному закладі. До обов'язків такої служби входить стабільне забезпечення якості послуг за рахунок контролю та впровадження нових методик, прогнозування можливих позаштатних ситуацій, які можуть виникнути при організації обслуговування відпочиваючих, а також запровадження програми антикризового менеджменту, що особливо актуально в економічній, а також політичній ситуації, що склалася в Україні. Також до складу цієї служби повинен входити маркетолог, який займатиметься маркетинговою діяльністю закладу, просуватиме рекламу санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних можливостей закладу щодо надання послуг, лікування, оздоровлення, реабілітації відпочиваючих. За допомогою реклами можна збільшити обсяг реалізації путівок, залучити більше відвідувачів у зв'язку з поширенням детальної інформації про послуги, які надаються. Рекламу слід проводити до початку сезону, щоб зацікавити та залучити більше відпочиваючих у період сезону.

Наступним напрямом в управлінні якістю послуг є покращення інфраструктури санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладів, її вдосконалення, оновлення, приведення у відповідність до нових вимог та норм, технічних умов, показників якості.

Також важливим напрямом в управлінні якістю санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг є систематичне проведення курсів підвищення кваліфікації персоналу, що позитивно впливатиме на рівень та якість обслуговування відпочиваючих.

Крім того, одним із напрямів підвищення якості обслуговування у санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладах є використання сучасних інформаційних технологій. Служби обслуговування закладів необхідно оснащувати автоматизованими системами бронювання та резервування путівок, комп'ютерними системами управління, активно рекламувати послуги в Інтернеті та інших засобах інформації.

Підвищенню якості санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг також сприятиме стратегічне планування, яке є запорукою успішної прибуткової діяльності багатьох сучасних підприємств. Для вдосконалення діяльності установ санаторно-курортної, лікувально-оздоровчої та реабілітаційної сфери необхідно точно визначати та формулювати стратегії та цілі діяльності, виявляти та використовувати наявні можливості найбільш ефективно. Однією з найважливіших стратегічних перспектив для санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних організацій має стати можливість переходу їхнього функціонування від сезонного до цілорічного.

Також важливим моментом в управлінні санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними послугами є формування конкурентних цін на ринку санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг. Стратегія ціноутворення цих закладів має бути спрямована на задоволення споживачів послуг з різним рівнем доходу з урахуванням завантаженості сезону, попиту на послуги та місцезнаходження санаторію.

На рис. 4 представлено головні напрями концепції управління санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами на основі системи менеджменту якості.

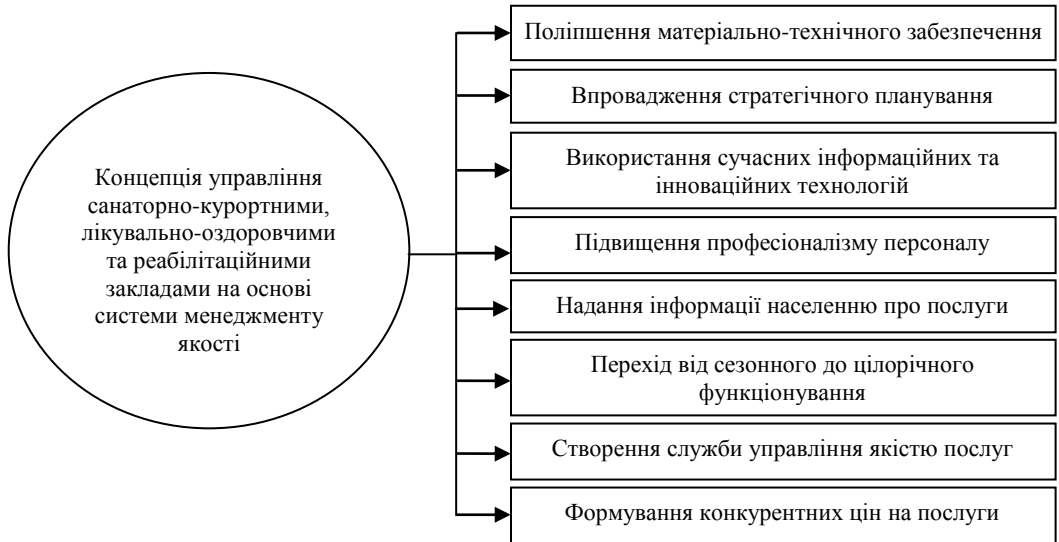


Рис. 4. Концепції управління санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами на основі системи менеджменту якості

Джерело: розроблено автором на основі [1–3]

Таким чином, концепція управління санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами на основі системи менеджменту якості (рис. 4) передбачає такі напрямки розвитку як: створення служби управління якістю санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг, впровадження стратегічного планування, використання сучасних інформаційних та інноваційних технологій, перехід від сезонного до цілорічного функціонування, покращення матеріально-технічного забезпечення санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладів, формування конкурентних цін на ці послуги, надання інформації населенню про послуги, підвищення професіоналізму персоналу закладів.

Впровадження цієї концепції в українських санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладах дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність на світовому ринку санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних послуг.

Висновки і перспективи подальших розробок. У сучасних соціально-економічних умовах переваги мають ті організації санаторно-курортної, лікувально-оздоровчої та реабілітаційної сфери, які мають широкий асортимент оздоровчих програм і високу якість запропонованих сервісних, реабілітаційних та оздоровчих послуг, а також стабільну внутрішню інноваційну сервісну систему. Зі зростанням організацій туристично-рекреаційної та курортної сфери зростає їх конкурентоспроможність. У конкурентній боротьбі ефективними будуть ті санаторно-курортні, лікувально-оздоровчі та реабілітаційні комплекси, які розуміють і відчують потреби своїх гостей і намагаються зробити все можливе для задоволення їхніх особистих потреб та інтересів.

Внутрішній маркетинг санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих комплексів та реабілітаційних центрів успішно користується додатковою можливістю продавати путівки, курсування та оздоровчі програми на виїзді

фізичним особам, організаціям, переймати досвід колег, укладати договори з туристичними фірмами сусідніх регіонів, знайомитись з економічними, інноваційними, сервісними та правовими умовами роботи здравниць інших регіонів. У санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних комплексах необхідно проводити системний виробничий та сервісний аудит та докладати зусиль для формування високих стандартів якості сервісу, вдосконалення якості пропонованих послуг, орієнтованих на цільову групу, де особливе місце займають програми оздоровчого, анімаційного та екскурсійного характеру, оскільки ці програми є визначальними з погляду споживчого попиту.

Основні існуючі недоліки в організації та проведенні оцінки якості сервісу у санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих комплексах та реабілітаційних центрах регіону найчастіше зумовлені недостатнім підбором інструментів та управлінських механізмів для вирішення проблем. Не можна не відзначити, що у управлінського персоналу та фахівців не завжди є можливість та необхідність приділяти підвищену увагу інтер'єрним та/або екстер'єрним рішенням приміщень. При обслуговуванні елітних споживачів особливо важливо звернути увагу на те, що не потрібно кидати всі сили для того, щоб догодити цьому контингенту, вони не є цільовою аудиторією, для них має вибудовуватися індивідуальна програма здоров'я та сервісу, особливо специфічних сфер обслуговування, таких як ресторанный, готельний, оздоровчий сервіс.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що при розробці методики оцінки якості сервісу в санаторно-курортних, лікувально-оздоровчих та реабілітаційних закладах необхідно визначати та розглядати всі елементи організаційно-сервісного процесу, орієнтованого на працівників нафтогазової та металургійної промисловості, оскільки це основна цільова група закладу, а також залежності від інтенсивності потоку відпочиваючих, сезонності, адекватних переваг у контактних зонах курорту та характеру критеріїв оцінки якості послуги. Усі якісні зміни та доповнення в інноваційній сервісній системі робити нескладно, якщо в команді курорту є професійні фахівці з сервісу. Таким чином, тільки команда санаторно-курортного, лікувально-оздоровчого або реабілітаційного закладу здатна формувати сприятливий зовнішній імідж, який сприяє ефективному веденню організаційно-технологічних процесів на курорті та технологій просування на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Подальші дослідження будуть спрямовані на аналіз можливостей економічного зростання регіону завдяки поліпшенню системи менеджменту якості послуг санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами та збільшенню попиту на ці послуги у вітчизняного та закордонного споживача.

Література

1. Ведмідь Н. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання. *Зб. наук. праць Черкаського державного технологічного ун-ту*. Серія : Економічні науки. 2014. Вип. 36 (1.2). С. 43–51.
2. Мазаракі А. А., Ведмідь Н. І. Санаторно-курортні та оздоровчі підприємства : структурні параметри розвитку. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 51–55.
3. Ведмідь Н. Методологічні основи типізації суб'єктів санаторно-курортної діяльності. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 6. С. 72–83.

4. Карий О. І., Трач О. Ю. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток територій, організацій та окремих осіб. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 706 : Логістика. С. 182–187.
5. Галаз Л. В. Механізм удосконалення формування трудового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія : Економічні науки. 2010. Вип. 6. С. 266–269.
6. Крамченко Л. І. *Статистика ринку товарів і послуг* : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2007. 296 с.
7. Солонина Є. *Внутрішній туризм в Україні – на підйомі через COVID-19. Чи надовго? /* Радіо Свобода : сайт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/vnytrishniy-turyzm-v-ukraini-covid19/30726545.html> (дата звернення: 17.10.2022).
8. Чухрай Н. І., Кулиняк І. Я., Прийма Л. Р. Оцінювання рівня ресурсного забезпечення розвитку машинобудівних підприємств Львівщини. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 12 (174). С. 203–212.
9. Брусильцева Г. М. Особливості стратегічного управління розвитком лікувально-оздоровчого туризму на регіональному рівні. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4506> (дата звернення: 19.10.2022).
10. Сазонець І. Л. Оціночні параметри якості рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 7. С. 15–18. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/5.pdf (дата звернення: 20.10.2022).
11. *Про затвердження Загального положення про санаторно-курортний заклад* : Постанова Кабінету Міністрів України № 805 від 11.07.2001 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/805-2001-p#Text> (дата звернення: 24.10.2022).
12. *Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я* : Закон України № 1053-IX від 03.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text> (дата звернення: 24.10.2022).

References

1. Vedmid, N. (2014). Sanatorium-resort complex as a system object of scientific knowledge [Sanatorno-kurortnyi kompleks yak systemnyi ob'ekt naukovoho piznannia], *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho Derzhavnoho Tekhnolohichnoho Universytetu, Seriia: Ekonomichni nauky*. Vyp. 36 (1.2), s. 43–51 [in Ukrainian]
2. Mazaraki, A. A., & Vedmid, N. I. (2013). Sanatorium-resort and wellness enterprises: structural parameters of development [Sanatorno-kurortni ta ozdorovchi pidpriemstva: strukturni parametry rozvytku], *Ekonomika rozvytku*, No. 3, s. 51–55 [in Ukrainian]
3. Vedmid, N. (2012). Methodological basis of typification of sanatorium-resort activity subjects [Metodolohichni osnovy tyvizatsii subiektiv sanatorno-kurortnoi diialnosti], *Visnyk KNTEU*, No. 6, s. 72–83 [in Ukrainian]
4. Kariy, O. I., & Trach, O. Yu. (2011). Image, brand and reputation: their relationship and influence on the territories, organizations and individuals development [Imidzh, brand ta reputatsiia: yikh vziaemovv'iazok i vplyv na rozvytok terytorii, orhanizatsii ta okremykh osib], *Visnyk Natsionalnoho Universytetu Lvivska Politekhniky*, No. 706: Lohistyka, s. 182–187 [in Ukrainian]
5. Galaz, L. V. (2010). The mechanism for improving of enterprise's labor potential formation [Mekhanizm udoskonalennia formuvannia trudovoho potentsialu pidpriemstva], *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu, Seriia: Ekonomichni nauky*, Vyp. 6, s. 266–269 [in Ukrainian]
6. Kramchenko, L. I. (2007). *Statistics of goods and services market* [Statystyka rynku tovariv i posluh], *Novy Svit-2000*, Lviv, 296 s. [in Ukrainian]
7. Solonyna, Ye. (2020). *Domestic tourism in Ukraine is on the rise due to COVID-19. Is it for a long time?* [Vnutrishnii turyzm v Ukraini – na pidiomii cherez COVID-19. Chy nadovho?], *Radio Svoboda*. Retrieved from: <https://www.radiosvoboda.org/a/vnytrishniy-turyzm-v-ukraini-covid19/30726545.html> [in Ukrainian]

8. Chukhray, N. I., Kulyniak, I. Ya., & Pryima, L. R. (2015). Assessment of the resourcing level for the machine-building enterprises development in the Lviv region [Otsiniuvannia rivnia resursnoho zabezpechennia rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv Lvivshchyny], *Aktualni problemy ekonomiky*, No. 12 (174), s. 203–212 [in Ukrainian]
9. Brusiltseva, H. M. (2015). Peculiarities of strategic management of health tourism development at the regional level [Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia rozvytkom likuvalno-ozdorovchoho turyzmu na rehionalnomu rivni], *Efektivna ekonomika*, No. 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4506> [in Ukrainian]
10. Sazonets, I. L. (2017). Evaluation parameters of the recreational activities quality of sanatorium-resort enterprises [Otsinochni parametry yakosti rekreatsiinoi diialnosti sanatorno-kurortnykh pidpriemstv], *Investysii: praktyka ta dosvid*, No. 7, s. 15–18. Retrieved from: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/5.pdf [in Ukrainian]
11. *On the approval of the General Regulations on the sanatorium-resort facility*: Law of Ukraine, No. 805, 11.07.2001 [Pro zatverdzhennia Zahalnoho polozhennia pro sanatorno-kurortnyi zaklad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy, No. 805, 11.07.2001]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/805-2001-п#Text> [in Ukrainian]
12. *About rehabilitation in the health care sphere*: Law of Ukraine, No. 1053-IX, 03.12.2020 [Pro reabilitatsiiu u sferi okhorony zdorovia: Zakon Ukrainy, No. 1053-IX, 03.12.2020]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text> [in Ukrainian]