

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
здобувача освітнього ступеня – «магістр»

на тему:

**"УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНО-
ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА"**

Виконав:

Здобувач вищої освіти ___ курсу

Освітній ступінь магістр

Галузь знань 07 «Управління

та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Бабюк О

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Науковий керівник

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Львів - 2022

АНОТАЦІЯ

Баб'юк О.О. Удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львів, 2022.

Обсяг роботи становить 70 сторінок, включаючи 4 таблиці, 13 рисунків, 1 додаток.

Розглянуто теоретичні основи формування системи управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства, здійснено аналіз тенденцій розвитку та оцінку діяльності санаторно-курортних підприємств, запропоновано напрями вдосконалення управління комерційно-збутовою діяльністю оздоровчих закладів та формування їх конкурентоспроможності.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

ANNOTATION

Babyuk O.O. Improvement of the management system of commercial and sales activities of the enterprise. - The manuscript.

Research on the master of education degree and qualification of Master on 073 «Management». – Lviv, 2022.

The amount of work is 70 pages, including 4 tables, 13 figures, 1 applications.

Theoretical bases of formation of management system of commercial and sales activity of the enterprise are considered, the analysis of tendencies of development and an estimation of activity of sanatorium-resort enterprises is carried out, the directions of improvement of management of commercial and sales activity of improving establishments and formation of their competitiveness are offered.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials, relevant conclusions were made and specific proposals were made.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та значення управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства	9
1.2. Фактори впливу на систему управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства	14
1.3. Нормативно-правове забезпечення діяльності санаторно-курортних підприємств	19
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА КОМЕРЦІЙНО- ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	29
2.1. Тенденції розвитку санаторно-курортних підприємств в Україні	29
2.2. Аналіз структури управління комерційно-збутовою діяльністю ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ"	37
2.3. Оцінка ефективності комерційно-збутової діяльності санаторно-курортних підприємств	40
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	46
3.1. Напрями удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств	46
3.2. Формування конкурентоспроможності підприємств сфери санаторно-курортних послуг	51
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

В Україні все більшої актуальності набувають сфера туризму та курортів, які впливають на тенденцію і розвиток вітчизняної економіки. З кожним роком частка прибутків від сфери туризму та курортів збільшується. Перелік досліджень розвитку підприємств даної сфери є численним, проте дослідження комерційно-збутової діяльності підприємств потребує ґрунтовного аналізу. Аналіз проведених досліджень, тенденцій розвитку та економічних показників розвитку санаторно-курортної сфери підтверджує, що в економіці країни та у розвитку даної сфери вагому роль відіграють санаторно-курортні підприємства.

Важливим напрямом діяльності менеджменту підприємства є забезпечення комерційної діяльності, впровадження у виробництво інновацій та інвестицій. Чинники та напрями, які зумовлюють удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств, за допомогою яких можна покращити їх прибутковість та розвиток, забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку санаторно-курортних послуг мають важливе значення у вивченні та дослідженні.

Для досягнення мети і розкриття змісту кваліфікаційної роботи вирішено наступні завдання:

визначення сутності і значення управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства;

охарактеризувати систему управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства та фактори впливу;

окреслити нормативно-правове забезпечення діяльності санаторно-курортних підприємств;

провести аналіз тенденцій розвитку санаторно-курортних підприємств в Україні;

охарактеризувати систему управління комерційно-збутовою діяльністю ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ";

провести оцінку ефективності комерційно-збутової діяльності санаторно-курортних підприємств;

окреслити напрями вдосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти формування системи управління комерційно-збутовою діяльністю підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси комерційно-збутової діяльності санаторно-курортних підприємств.

Методи дослідження – абстрактний та логічний і діалектичний; розрахунковий, конструктивний; метод оцінок та порівнянь; графічний.

Основними джерелами інформації, які взяті в процесі виконання даної кваліфікаційної роботи, є наукові праці, законодавчі акти, сайти органів державної статистики та бухгалтерська і статистична звітність санаторно-курортних підприємств.

Наукова новизна проведених досліджень полягає в тому, що знайшли подальший розвиток пропозиції щодо удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Висновки побудовані на основі проведених досліджень мають і практичну цінність. Пропозиції щодо удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств надані для використання в діяльності оздоровчого закладу ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ".

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства

В умовах формування ринкової економіки України значно підвищується роль суб'єктів господарювання, зокрема підприємств. В умовах сьогодення відбулися докорінні зміни економічних відносин підприємств різних форм власності, адже основу їх комерційної діяльності складає збут та реалізація послуг.

Управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства набуває все більшого і важливого значення в діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності, так як кожен суб'єкт ринку прагне забезпечити прихильність покупців та одержати максимальний прибуток і забезпечити собі конкурентоспроможність.

Економічні умови нашої країни, що характеризуються нестабільністю ринкового та маркетингового середовища, високою конкуренцією, підвищеними вимогами покупців до товарів чи послуг, а також підприємств в цілому, вимагають формування понятійної суті економічного змісту щодо управління комерційно-збутовою діяльністю на підприємствах.

Важливими завданнями підприємств в таких ринкових умовах функціонування є забезпечення ефективності надання та реалізації послуг, санаторно-курортних продуктів шляхом формування ефективно-дієвої системи управління комерційно-збутовою діяльністю суб'єкта господарювання. Це, вимагає відповідних досліджень, спрямованих на

пошук удосконалених шляхів до формування системи управління комерційно-збутовою діяльністю суб'єктів господарювання.

Організація та планування комерційно-збутової діяльності є найбільш складним та важливим етапом процесу управління, так як від його досконалості та ефективності залежить результативність й фінансова стійкість в майбутньому господарюючого суб'єкта, його конкурентоздатна позиція на ринку.

З метою з'ясування сутності комерційно-збутової діяльності підприємства доцільно окреслити, економічний зміст поняття "збут", "збутова політика" та "збутова діяльність" як економічні категорії (додат. 1).

Ткаченко В.В. в своїй науковій праці управління збутовою діяльністю в ринкових умовах в контексті маркетингу розглядає як процеси планування, організації, мотивування та контролювання збутових операцій на підприємстві, які необхідні для формування і досягнення його основної мети [6, с. 247].

Управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства є економічно багатограним визначенням, що саме вимагає дослідження та аналізу, їх вдосконалення. З метою покращення обсягів реалізації продукції чи надання послуг зумовлює необхідність в суб'єктів господарювання формування сучасних технологій в системі управління комерційно-збутовою діяльністю.

Як зазначає науковець І.Ф. Баланюк, "...в дослідженнях поняття "збутова діяльність" і "збут" часто вживаються як синоніми. Багато визначень має і економічний зміст тлумачення "управління збутом". Одні вчені це трактують як управління збутовою діяльністю фірми. Інші під даним терміном розуміють планування та організацію збутовою діяльністю фірми, трактуючи як одне з багато функціональних завдань суб'єкта господарювання, яке проводиться згідно із планом, що є складовими маркетингу та загального плану діяльності підприємства" [7].

Мета управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства має виходити із місії самого суб'єкта господарювання, кількісних цілей та визначених в часовому проміжку. Вагоме значення в даному випадку має мати стратегічна мета підприємства. Управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства слід розглядати як інструмент досягнення мети та стратегії, розвитку суб'єкта господарювання, забезпечення його конкурентоспроможності в умовах ринкових відносин.

Діяльність щодо збуту більшості вітчизняних підприємств проводиться мало ефективно та безсистемно, що доводить низька ефективність реалізації, відсутність цільового підходу до формування концепції управління комерційно-збутовим просуванням товарів та послуг. Перехід до управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства на основі маркетингової орієнтації потребує вдосконалення а також відповідних методичних розробок, ефективного інформаційного та організаційного забезпечення.

Як стверджує Панкрухин А.П., під збутовою діяльністю можна окреслити реалізацію довгострокових планів щодо убезпечення необхідних обсягів продажу продукції підприємства із досягнутою прибутковістю в контексті задоволення потреб споживачів. Чітка організація управлінських дій відносно збутової політики і формування збутової стратегії забезпечать підприємству конкурентоспроможну позицію на ринку в умовах конкуренції [3, с. 217].

При використанні маркетингового підходу та маркетингових інструментів до управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства необхідно врахувати такі ключові фактори, як цільовий ринок, асортимент продукції чи послуг, менеджмент фірми, заходи мерчандайзингу, які впливають на позицію суб'єкта господарювання на ринку й результативність його комерційно-збутової діяльності. Важливими інструментами, які можливо використовувати з метою **вдосконалення**

управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства, є новітні технології для просування санаторно-курортного продукту чи послуг на ринку [2].

Визначення суті поняття “збут” та “управління збутом” доцільно вважати те, яке визначає діяльність, і не зокрема процес з переліком певних дій. *На основі дослідження економічних літературних джерел відносно тлумачень управління комерційно-збутовою діяльністю вважаємо за доцільне визначити його економічний зміст як окремий вид діяльності підприємства, що здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку, спрямований на формування ефективних каналів реалізації товарів чи надання послуг для задоволення потреб споживачів, забезпечення розвитку і збереження конкурентоспроможності даного підприємства .*

Як зауважує І.Ф. Баланюк, "...для того, щоб збутова діяльність підприємства була ефективною, необхідно створити таку систему управління збутом, яка б реалізовувала цілі й стратегії збуту, орієнтовані на потреби кінцевого споживача“ [7].

Збутова діяльність на основі маркетингу має велике значення, так як на ній ґрунтується зворотний зв'язок з ринком послуг, забезпечується санаторно-курортному підприємству інформація про динаміку та структуру попиту, а також зміни у потребах і уподобаннях покупців [8].

С. Шпилик у своїй науковій праці зазначає, що впровадження цілеспрямованої збутової політики вимагає організації вдосконаленої збутової мережі, яка б спроможна була охопити цільовий ринок, ефективно задовольнити потребу споживача продукту чи послуги, відповідно до можливостей та виробничих ресурсів підприємства. Оскільки існує конкуренція, що постійно збільшується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, зобов'язаннями менеджменту є постійне приділення значної уваги усім аспектам управлінсько-збутової діяльності підприємства, що впливатиме на його фінансову стійкість [9, с. 91].

Таким чином, *управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства є основною складовою діяльністю менеджменту фірми, не від'ємною частиною її маркетингу. Формування конкурентоспроможного підприємства зобов'язує його менеджмент до розробки конкретних заходів щодо такого управління збутовою діяльністю, просування продукту чи послуг на основі маркетингових інструментів, що забезпечить підприємству отримання максимальної вигоди та зайняття міцної позиції на ринку.*

І.Ф. Баланюк трактує, що в умовах ринкових відносин “збут” може бути розглянутий як комплекс дій, які пов'язані із просуванням готового продукту до споживача та задоволення потреб останнього. “Управління збутом” як поняття, більшою мірою визначено як складова маркетингу, не зважаючи на те, що деякі вчені трактують його із позицій менеджменту. В результаті проведеного аналізу теоретичних джерел відзначено, що управління збутовою діяльністю трактується як окремий вид діяльності суб'єкта господарювання, що здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку. Виходячи із дослідженого можна підсумувати, що визначення “управління збутом” вважається більше “діяльністю”, чим “процесом” [7].

В подальшому важливо вивчення та дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання, які впливають на стратегію *управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства та з'ясування поняття системи управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства.*

1.2. Фактори впливу на систему управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства

В умовах конкурентного середовища, коли зростають потреби споживачів, успішному функціонуванню та розвитку підприємств сприяє *комерційно-збутова діяльність на основі використання комплексу засобів маркетингу. До такого комплексу можна включити випуск необхідних продуктів чи надання послуг для споживачів, встановлення на них прийнятної ціни, забезпечення ефективної комунікації, а також організація реалізації їх за допомогою збутових каналів, вивчення ринку та ринкового попиту, смаків та уподобань споживачів.*

Вагомий вклад у вивчення даної проблеми у вітчизняну науку внесла А.Г. Кальченко, яка суттєво визначила функції збуту продуктів чи послуг в контексті стратегії та оперативного плану. Вивчаючи збут із логістичних позицій, нею введено таке поняття, як збут ресурсів, яке є ширшим, по відношенню до поняття збуту товарів чи послуг, що використовується в маркетингу та логістиці, можливо його використати при процесах закупівлі та операційній складовій логістики [10, с. 135].

Науковець Ямкова О.М. трактує управління збутовою діяльністю в таких напрямках: стратегічному та тактичному. До стратегічного напрямку управління збутом науковець віднесла стратегію охоплення ринку та її вибір, формування мереж розподілу та планування системи збутових операцій. Такі заходи обумовлюють прийняття зобов'язань на перспективу перед іншими підприємствами, організаціями, та вимагають певного з'ясування. В контексті повсякденного регулювання процесів надання та реалізації санаторно-курортних послуг використовуються тактичні управлінські дії на основі маркетингових інструментів, що забезпечать виконання поставлених завдань. Сюди необхідно врахувати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища санаторно-курортного

підприємства, прогнозування, організацію та стимулювання мережі збуту санаторно-курортного продукту, аналіз підсумкових показників і відносно них коригування заходів [11, с. 58].

Об'єктом дослідження є оздоровий заклад ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ". Як доведено, система управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортного підприємства включає основну мету санаторію, його кількісні та якісні цілі діяльності, які можуть бути обов'язковими та бажаними, стратегічними чи тактичними, комерційними цілями та цілями розвитку, бути стратегічно спрямованими, які обумовлюють маркетингову орієнтацію, постійне виявлення реалізаційних ризиків, забезпечують ефективну довгострокову взаємодію закладу і споживачів, інших бізнес-суб'єктів, розробку комерційно-збутової стратегії закладу, встановлення та коригування системи забезпечення (планування реалізації санаторно-курортного продукту, інформаційного та кадрового забезпечення, мотиваційних та організаційних механізмів, сервісної підтримки, контролю та координації процесів), що схематично відображено на рис. 1.1.

Поєднання управлінських рішень санаторно-курортного підприємства в стратегічному та тактичному напрямках щодо збуту санаторно-курортних продуктів сприятиме формуванню вдосконаленої системи управління комерційно-збутовою діяльністю із врахуванням запитів пацієнтів і можливостей оздоровчого закладу стосовно їх задоволення з найбільшою ефективністю для обох сторін [11, с. 58].

Значний вплив на результат управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортного підприємства здійснюють інноваційні процеси та інноваційні технології. Інноваційна складова є основою стратегічного розвитку санаторно-курортного підприємства.

У науковій праці "Основи маркетингу" Філіп Котлер трактує дослідника Пітера Друкера: "Мета маркетингу - зробити зусилля зі збуту

непотрібними. Його мета – так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга будуть підходити останньому і продаватимуть самі себе" [12]. Наведена трактування доводить, що збут в санаторно-курортних підприємствах починається ще до того, як фізично санаторно-курортний продукт чи послугу буде створено.



Рис. 1.1. Система управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортного підприємства

Збутова діяльність санаторно-курортного підприємства прямо

взаємозалежна від факторів зовнішнього середовища. Адже тут доцільно врахувати економіко-політичну стійкість країни, стабільність та коректність законодавчих актів, забезпеченість соціальної сфери, а також рівність умов учасників ринку. На збутову діяльність санаторно-курортного підприємства мають вплив і фактори внутрішнього середовища [13, с. 219].

Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств відображено на рис. 1.2.

Аналіз теоретичних положень з питань збутової діяльності підприємств підводить до систематизації рішень, що формуються в напрямі збутової політики та на основі яких можливо виокремити шляхи її реалізації [14, с. 303-304]:

- формування стратегії розподілу, яка ґрунтується на каналах розподілу (маркетингової системи), враховує ступень інтенсивності розподілу і структури каналів розподілу, формування взаємовідносин в каналі розподілу;

- визначення стратегії реалізації санаторно-курортного продукту через канали розподілу, що ґрунтується на типі комунікаційної політики у такому збутовому каналі, зосередження зусилля на заохоченні та стимулюванні споживача оздоровчої послуги;

- формування процесу маркетинг-логістики - охоплює збутову політику щодо надання замовлень, продукування санаторно-курортних послуг тощо;

- мотивація працівників підприємства - визначає впровадження принципів комерційно-збутової політики та є методом просування санаторно-курортних послуг, інструментом розвитку персоналу на основі матеріальних і нематеріальних заохочень, корпоративних комунікації та підходу до оцінок підсумків їх праці.



Рис. 1.2. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на систему управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств

Таким чином, встановлено, що система управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств займає провідне місце в загальній системі управління підприємством, зокрема має мету,

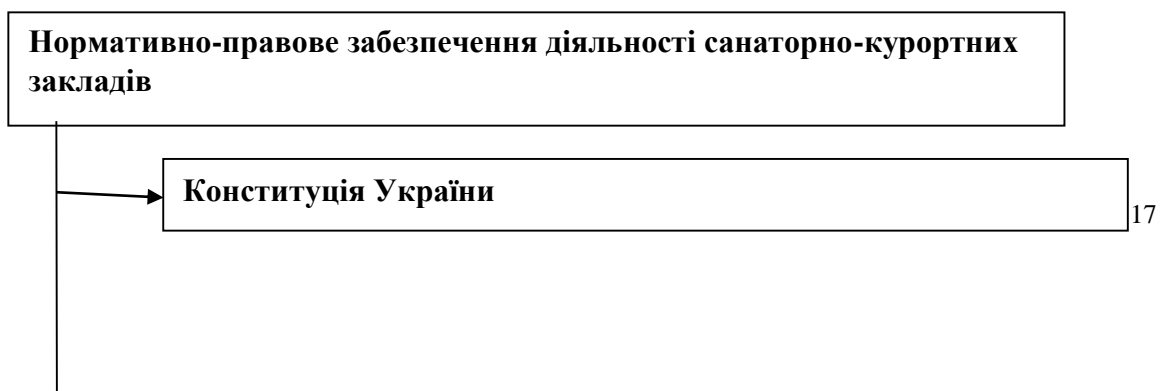
підпорядковану управлінню стратегічним розвитком оздоровчого закладу, направлену на формування системи забезпечення, врахування особливостей санаторно-курортної сфери, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Використання таких науково-обґрунтованих підходів до системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств дозволить менеджменту приймати ефективні дієві рішення.

1.3. Нормативно-правове забезпечення діяльності санаторно-курортних підприємств

Світова практика засвідчує, що правове регулювання діяльності підприємств є важливими питаннями їх розвитку в сучасних умовах. З метою покращення розвитку санаторно-курортних закладів полягає об'єктивна необхідність вдосконалення правового поля діяльності таких підприємств, а саме вирішення проблем їх правового забезпечення на перспективу.

В умовах децентралізації, в яких знаходяться регіони України та суб'єкти господарювання, розвиток підприємств сфери санаторно-курортних послуг має важливе значення як для окремих регіонів, так і об'єднаних територіальних громад. Важливими проблемами є реформування взаємозв'язків підприємств сфери санаторно-курортних послуг, де аналіз тенденцій їх розвитку вказує на залежність їх від нормативно-правового поля, у якому функціонують оздоровчі заклади.

В нашій країні питання розвитку підприємств сфери санаторно-курортних послуг регламентується Законами, прийнятими Верховною Радою, Постановами, виданими Кабінетом Міністрів та Указами Президента, а також низкою підзаконних актів (рис. 1.3).



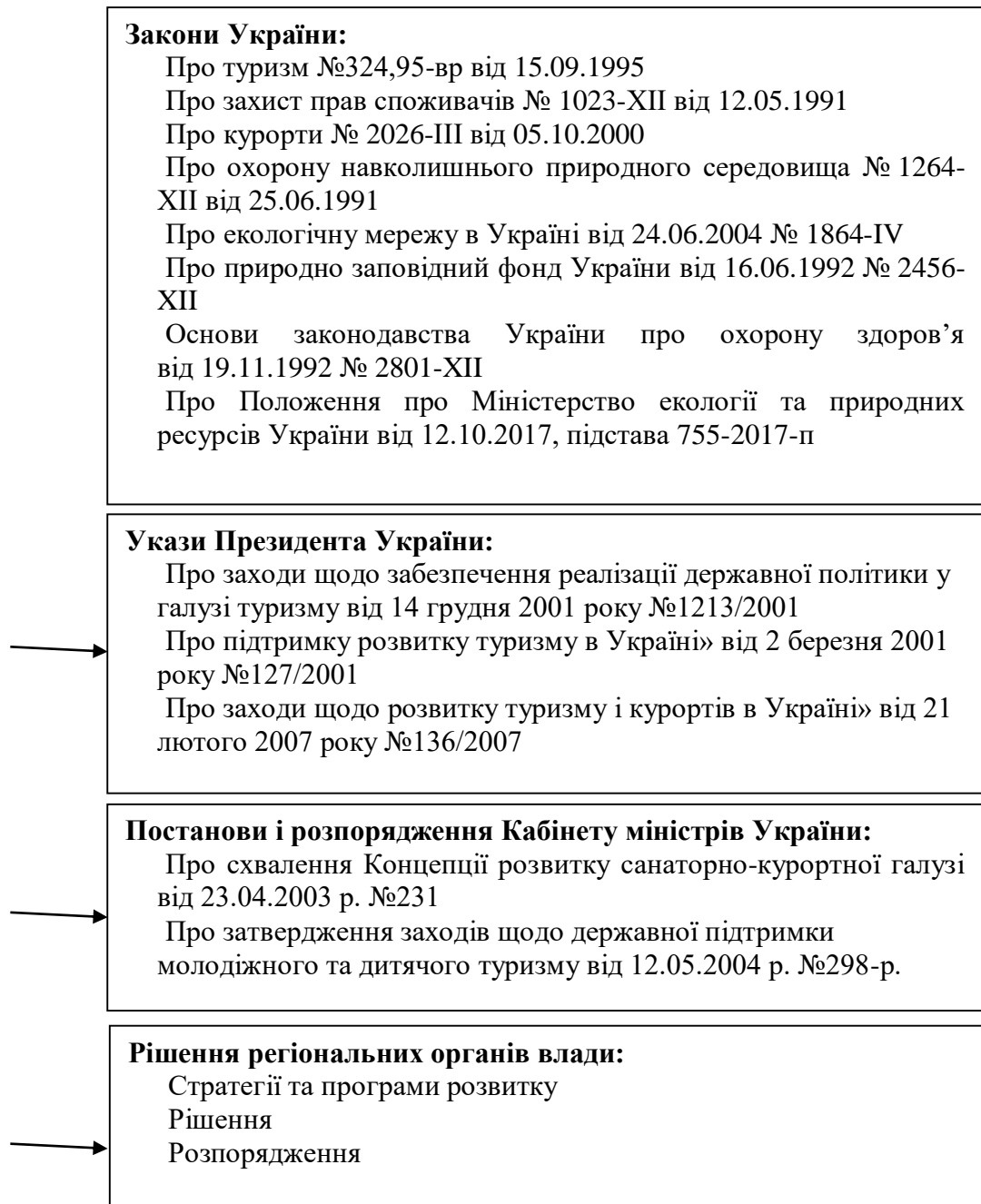


Рис. 1.3. Нормативно-правове забезпечення діяльності санаторно-курортних закладів

Регулювання діяльності санаторно-курортних закладів закріплені в Конституції України (прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 року) [15]. В Основному Законі нашої країни трактовано принципи верховенства людини над державою.

В контексті санаторно-курортної сфери і туризму регламентуються в основному Законі України права на свободу пересування (ст. 33 Конституції), права на відпочинок (ст. 45 Конституції) і охорону здоров'я (ст. 49 Конституції) [15].

Такою можливістю надання права людині на отримання санаторно-курортних послуг ґрунтується завдяки наявності природних та кліматичних ресурсів, і також залежить від екологічної ситуації в країні, що є ключовою можливістю здійснення подорожей, відновлення сил, лікування і відпочинку, що закріплено в Конституції України [15] «правом на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди» (ст. 50 Конституції).

До чинників, що впливають негативно на ефективне проведення державної політики в сфері рекреації та санаторно-курортного обслуговування можна віднести недосконалість ряду законодавчих актів України. Низьку якість мають норми загального та спеціального законодавства, які теж регулюють відносини у сфері рекреації та санаторно-курортного обслуговування.

Регламентування санаторно-курортної діяльності законодавчими актами загальної дії забезпечується на основі використання окремих законів, проте враховуючи ті особливості, які передбачені спеціальними законодавчими актами. Таким чином, такі законодавчі акти доцільно вважати в санаторно-курортній сфері загальної дії, де предметом регулювання є туристичні та санаторно-курортні послуги. Важливим актом загального законодавства у сфері туризму та санаторно-курортної сфери вважається Цивільний кодекс України, завдяки якому здійснюється регулювання договірних відносин та забезпечується захист прав споживача санаторно-курортних послуг [16].

Важливо окреслити законодавчий документ - Господарський кодекс України, враховуючи положення якого, проведене упорядкування правових

основ господарювання підприємств в ринкових умовах, забезпечується економічна активність суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва [17]. Дотримання безпеки вироблених продуктів і наданих послуг регулює Закон України «Про захист прав споживачів», який формує захист споживача та забезпечує умови чесної конкуренції [18].

Наявне правове забезпечення сфери санаторно-курортних підприємств тільки законами загальної дії не дає можливості вирішити проблемні завдання її розвитку. До таких проблем, що виникають в даному правовому полі можна віднести недоречність регулювання договорів в питаннях надання санаторно-курортних послуг виключно на основі загальних норм Цивільного законодавства (ст. 901 Цивільного Кодексу України) [16]. Таке зумовлюється окремими особливостями санаторно-курортних. Відносини згідно санаторно-курортних договорів регулюються, крім законів цивільного характеру, іншим правовими нормами, зокрема Законом України «Про туризм [19]. Так, наприклад митним законодавством визначений порядок переправлення задекларованих продуктів за кордон; адміністративними нормами – регулюється одержання віз на в'їзд, законодавством у сфері валютного регулювання – форми розрахунків, нормативними актами, які мають антимонопольне спрямування – застосування законодавства щодо захисту прав споживачів, що має бути відображено в договорах рекреаційно-туристичного та санаторно-курортного обслуговування. Не менш важливою є система ліцензування, розроблена в Законі України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», що не враховує особливостей здійснення діяльності в туристичній сфері за її видами (в'їзний, виїзний, внутрішній туризм та екскурсійна діяльність) [20].

Важливо зауважити, крім основних законів, існує ряд норм, які регламентують відносини санаторно-курортної сфери. Наведене пояснюється не належним правовим забезпеченням рекреаційної сфери в

Україні та своєрідністю її проявів в суспільних відносинах. Такі обставини впливають на недосконале формування взаємозв'язків санаторно-курортних та регулювання їх в правовому полі дії інших законодавчих актів. Перелічені законодавчі акти можуть бути віднесені до законів суміжної дії. До таких законодавчих актів можна віднести закони України «Про курорти» [21], «Про охорону навколишнього природного середовища» [22], «Про екологічну мережу в Україні» [23], «Про природно-заповідний фонд України» [24], «Про фізичну культуру і спорт» [25], «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [26] тощо.

Важливо визначити, що до законодавства суміжної дії відносяться нормативно-правові акти, що регулюють санаторно-курортні взаємовідносини на певних територіях. Наприклад, Закони України «Про спеціальну економічну зону туристсько-рекреаційного типу «Курортполіс Трускавець» [27], «Про оголошення природних територій міста Хмельника Вінницької області курортом державного значення» [28], «Про затвердження Загальнодержавної програми охорони та відтворення довкілля Азовського і Чорного морів» [29] тощо. Такі законодавчі акти доцільно характеризувати як локальні закони суміжної дії. Закони, які можливо віднести до групи спеціальної дії у сфері рекреацій і туризму, забезпечуватимуть регулювання відносин в галузі рекреації та туризму. Серед них є Закон «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» [30]. В даному Законі значну увагу приділено питанню державного регулювання туристичної діяльності, адже галузь туризму є багатограним явищем сучасного світу, який вміщує комплекс людських та природних ресурсів, і, відповідно не може бути залишеним без державного впливу. Відтак, державне управління рекреацією та туризмом має спрямовуватися і пов'язуватися з вимогами, в яких відображаються суспільні інтереси в цілому і диктуються сучасні тенденції соціального та економічного розвитку.

Формуючи основні засади державної політики у сфері надання санаторно-курортних послуг, Закон України «Про туризм» визначає державу як суб'єкта сприяння їх розвитку і забезпечення відповідних умов, визначення пріоритетних напрямів спрямування бюджетних коштів на стимулювання санаторно-курортної діяльності, формування сприйняття України як держави з потужним рекреаційним та туристичним потенціалом, здійснення підтримки і захисту українських громадян. Серед важливих цілей регулювання з боку держави в Законі визначено [19]:

- забезпечення та сприяння впровадженню закріплених в Конституції України громадянських прав на відпочинок, свободу пересування, зміцнення здоров'я та збереження життя, охорону навколишнього природного середовища, задоволення духовних і культурних потреб людей і інших прав;

- безпеку туризму та захист прав і інтересів туристів та інших суб'єктів господарювання у сфері туристичної діяльності, їх об'єднань, а також власників/користувачів земельних ділянок, споруд та будівель;

- збереження єдиності курортних ресурсів України, забезпечення їх раціонального використання, здійснення охорони культурної та історичної спадщини, охорона довкілля, діяльність в напрямі врахування інтересів та участі держави і громади в питанні планування і забудови територій;

- забезпечення сприятливих обставин для формування та розвитку курортної індустрії, підтримка і стимулювання пріоритетних напрямків її діяльності.

Важливим документом для розвитку сфери санаторно-курортних послуг є Кодекс України «Про надра», у нормативно-правовому акті прописано надра, які можуть передаватися у користування санаторно-курортним підприємствам та зазначено основні права та обов'язки згідно яких суб'єкти господарювання повинні використовувати зазначені надра [31].

У Законі України “Основи законодавства України про охорону здоров’я” визначено основні умови медико-санітарного забезпечення санаторно-курортної діяльності та відпочинку. Так згідно закону визначено: “...що власники та керівники будинків відпочинку, пансіонатів, туристських баз, інших підприємств, установ і організацій, діяльність яких пов’язана з організацією відпочинку населення, зобов’язані створити здорові і безпечні умови для відпочинку, фізкультурно-оздоровчих занять, додержувати законодавства про охорону здоров’я і санітарно-гігієнічних норм, забезпечити можливість надання особам, які відпочивають, необхідної медичної допомоги [26].

Медичні послуги є найважливішими серед усіх завдань санаторно-курортних підприємств, так як саме вони створюють основні умови для оздоровлення та відновлення працездатності активної частини населення [26].

У Конституції України зазначено, що Україна є соціальною країною та орієнтується на забезпечення високої якості життя своїх громадян. Дане визначення вказує на те, що рекреаційно-оздоровчий курс України спрямований на отримання санаторно-курортних послуг усіма громадянами які їх потребують. У Конституції України також зазначено, що усі органи державної влади впливають на розвиток санаторно-курортної сфери та регулюють її діяльність, так як у Конституції визначені повноваження органів державної влади щодо усіх галузей суспільного життя [15].

Варто зазначити, що господарська діяльність санаторно-курортних підприємств регулюється рядом нормативно-правових актів, а саме:

- Законами України: Про туризм (№324/95-ВР від 15.09.1995 р.) [19];
- Указами Президента України: Про заходи щодо забезпечення реалізації державної політики у галузі туризму (№1213/2001 від 14.12.2001 р.); Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні (№136/2007 від 21.02.2007 р.) [34];

- Постановами Кабінету Міністрів України: Про схвалення стратегії розвитку туризму та курортів в Україні на період до 2026 року (№ 168-2017-р від 16.03.2017 р.) [37].

- іншими нормативно-правовими актами.

Варто зазначити, що дипломатичний курс щодо розвитку санаторно-курортних підприємств визначається Указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України: «Про заходи щодо забезпечення реалізації державної політики у галузі туризму» від 14 грудня 2001 року №1213/2001 [32], «Про підтримку розвитку туризму в Україні» від 2 березня 2001 року №127/2001 [33], «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні» від 21 лютого 2007 року №136/2007 [34].

Для повноцінного забезпечення діяльності санаторно-курортної галузі існує ряд нормативно-правових актів суміжної дії, котрі регулюють діяльність підприємств галузі та одночасно забезпечують їх соціально-економічну безпеку. Одним із таких актів є Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні». Даним Законом визначені положення щодо соціального захисту осіб із обмеженими можливостями та зазначено, що вони є повноправними громадянами України і мають такі ж права як і інші особи. Держава зобов'язується створити гідні умови для проживання та повноцінного життя на території країни, з можливістю використання свого потенціалу та особистісного розвитку [35]. У Законі зазначається, що особи з обмеженими можливостями першочергово мають право отримувати безкоштовні путівки у заклади санаторно-курортного спрямування. Процедура отримання путівок регулюється постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку забезпечення санаторно-курортними путівками деяких категорій громадян структурними підрозділами з питань соціального захисту населення районних, районних у м. Києві та Севастополі держадміністрацій, виконавчими органами міських рад» №187-2006-п від 22.02.2006 р [36].

Серед нормативно-правових актів спеціальної дії є акти Кабінету Міністрів України щодо регулювання досліджуваних підприємств, де доцільно виокремити Розпорядження «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року» №168-р від 16.03.2017 р. [37] і «Про затвердження заходів щодо державної підтримки молодіжного та дитячого туризму» від 12.05.2004 р. №298-р. [38].

Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року [39] акцентує увагу на важливості приватизаційних процесів в санаторно-курортній сфері, що дозволить стимулювати конкуренцію і оптимізувати процес управління санаторно-курортними закладами. Однак основні аспекти розвитку рекреаційних підприємств та прописані можливості їх фінансового збагачення та соціально-економічної безпеки суб'єктів господарювання на сьогодні не виконуються.

Питання медичного забезпечення у санаторно-курортних підприємствах регулюються як і у інших медичних закладах Законом України «Про охорону здоров'я». У нормативно-правовому акті визначено, що забезпечення безпечних умов лікування, рекреації, оздоровлення та занять лікувальною фізкультурою залежить від керівництва та кінцевих бенефіціарів санаторно-курортних підприємств, які відповідають як за ведення господарської діяльності, так і за лікувальну частину, яка є неодмінною послугою у закладах з рекреаційною спрямованістю [40]. Також санаторно-курортні підприємства зобов'язані у будь який час за необхідності надати кваліфіковану медичну допомогу в разі отримання ускладнень від процедур, які надає заклад.

Висновки до розділу 1

1. Управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства набуває все більшого і важливого значення в діяльності підприємств різних форм власності. На основі дослідження економічних літературних джерел відносно тлумачень управління комерційно-збутовою доцільно визначити його економічний зміст як важливий вид діяльності санаторно-курортного закладу, що відбувається в процесі його функціонування як учасника ринку, направлений на формування ефективних каналів реалізації товарів чи надання послуг для задоволення потреб споживачів, забезпечення розвитку і збереження конкурентоспроможності даного підприємства.

2. Управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства є основною складовою діяльності менеджменту фірми, не від'ємною частиною її маркетингу. Формування конкурентоспроможного підприємства зобов'язує його менеджмент до розробки конкретних заходів щодо такого управління збутовою діяльністю, просування продукту чи послуг на основі маркетингових інструментів, що забезпечить підприємству отримання максимальної вигоди та зайняття міцної позиції на ринку.

3. Система управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємства є на важливому місці в загальній системі управління підприємством, яка окреслює мету, підпорядковану управлінню стратегічним розвитком оздоровчого закладу, направлену на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей санаторно-курортної сфери, факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Нормативно-правове забезпечення діяльності санаторно-курортних підприємств потребує вдосконалення.

РОЗДІЛ 2.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ОЦІНКА КОМЕРЦІЙНО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО- КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Тенденції розвитку санаторно-курортних підприємств в Україні

Діяльність оздоровчих закладів приватного акціонерного товариства «Укрпрофоздоровниця» останніми роками активно була спрямована на те щоб забезпечити потреби населення на санаторно-курортне лікування та реабілітацію хворих, оздоровлення із використанням природних ресурсів та їх лікувальних властивостей, не залежно від матеріального становища споживачів таких послуг. Діяльність санаторно-курортних підприємств ґрунтується на таких стратегічних напрямках, як профілактика захворюваності населення та реабілітаційні послуги хворим.

Протягом багатьох останніх років основними замовниками путівок в санаторно-курортні заклади ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» були соціальні фонди, одним із яких був Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, які давали змогу застрахованим працівникам отримувати путівки на пільгових умовах.

Негативним фактором на діяльність та функціонування санаторно-курортних закладів стало прийняття Закону України від 28.12.2014 року №77 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування загальнообов'язкового державного соціального страхування та легалізації фонду оплати праці», де непередбачено виділення коштів на закупівлю санаторно-курортних путівок на лікування застрахованих осіб, працівників підприємств і на дитяче оздоровлення.

Така ситуація, яка утворилася у взаємовідносинах між фондами державного соціального страхування та санаторно-курортними закладами, вплинула на те, що застраховані особи лишилися можливості оздоровитися по пільгових цінах на путівки, адже через падіння платоспроможності споживачів оздоровчих послуг придбання путівок на санаторно-курортне лікування стали недоступними для більшості населення України.

Так дослідження звітних даних санаторно-курортних закладів ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» за період 2014-2017 рр. засвідчує, що дані оздоровчі підприємства приймали на санаторно-курортне лікування відвідувачів виключно за оплати фізичних та юридичних осіб. Із 1918 року діяльність санаторно-курортних підприємств ПрАТ розпочалась із впровадження нового Порядку компенсації витрат за надані соціальні санаторно-курортні послуги з лікування застрахованих осіб і також членів їх сімей після перинесених захворювань і травм у реабілітаційних відділеннях оздоровниць за рахунок коштів Фонду соціального страхування України, затвердженого Постановою ФСС України від 13.07 2017 № 39 [41].

Згідно Постанови ФСС України від 13.07 2017 № 39 "Про затвердження Порядку відшкодування витрат за надані соціальні послуги з лікування та/або реабілітаційної допомоги застрахованим особам та членам їх сімей після перенесених захворювань і травм у відділеннях санаторно-курортних закладів за рахунок коштів Фонду соціального страхування України" відшкодування витрат за надані соціальні послуги з лікування та оздоровлення застрахованих осіб і також членів їх сімей після перинесених захворювань і травм у реабілітаційних відділеннях оздоровниць проводиться за рахунок коштів Фонду соціального страхування України, чим надано вагому допомогу та сприяння окремим верствам населення в наданні таких необхідних та життєво важливих пільг на оздоровчі послуги.

В нинішніх умовах санаторно-курортні заклади ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» є найбільше потужною системою країни, які

використовують для продукування санаторно-курортної послуги такі природні лікувальні ресурси, як клімат, мінеральні води, лікувальні грязі та озокерит, ропу лиманів і озер та ін.

Як описує М. Субота, українсько-російське протистояння справляє серйозний вплив на фінансову ситуацію в країні, договірні відносини між бізнесом цих двох країн залишилися з цілою низкою невизначеності щодо законодавчих підстав їх подальшого існування, тому підсумки фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» за 2016-2018 роки та оцінка тенденцій розвитку санаторно-курортних закладів надані без врахування підприємств, які знаходяться на території Автономної Республіки Крим (кількість установ – 29, ліжок максимального розгортання-8107) [42].

Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності санаторно-курортних закладів ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» доводить, що станом на кінець 2018 року ліжкова мережа по дочірніх підприємствах ПрАТ "Укрпрофоздоровниця" становила 19831 ліжок максимального розгортання, в тому числі 9270 ліжок цілорічного функціонування. Порівняння даних за 2016 рік із даними показниками видно, що в 2018 році чисельність ліжкового фонду зменшилась. Ліжок максимального розгортання на 949 та ліжок цілорічного функціонування на 515, що приблизно становить 4,5%. Вагомими причинами такого зменшення були консервація окремих приміщень санаторно-курортних закладів ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» у зв'язку із політичною та економічною ситуацією, що склалась в країні та вплинула на зменшення попиту на оздоровчі послуги.

Позитивна тенденція наявна в 2019 році, де ліжковий фонд збільшується. Фактором позитивного впливу на дані показники стало лікування та оздоровлення санаторно-курортними закладами пацієнтів, яким необхідні були реабілітаційні послуги (рис.2.1). Проте в 2020 році негативним фактором стало поширення коронавірусної інфекції (COVID-19), що вплинуло на зменшення даних показників.

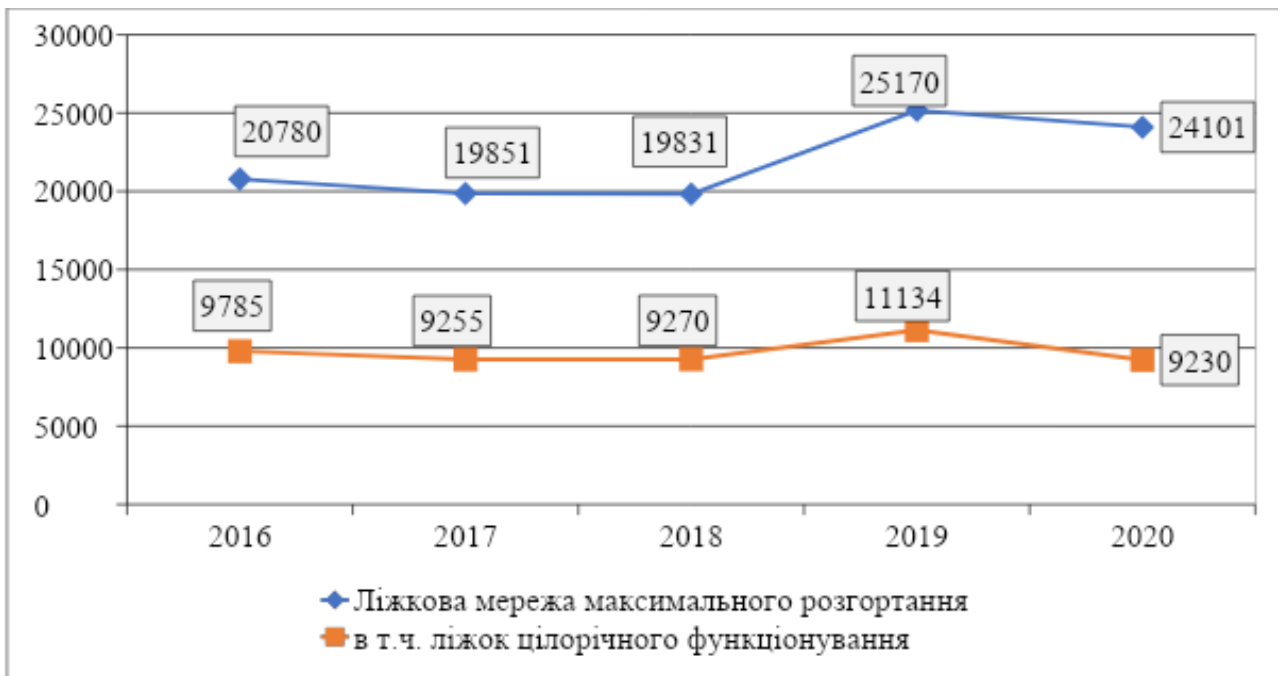


Рис. 2.1. Ліжковий фонд дочірніх санаторно-курортних підприємств
ПрАТ "Укрпрофоздоровниця"*

*Побудовано на основі [43; 44; 45]

В 2019 році порівняно із попереднім роком кількість реалізованих санаторно-курортних путівок та чисельність оздоровлених вагомо збільшилась. Якщо порівнювати даний показник в динаміці, то в 2018 році в санаторно-курортних закладах оздоровилось більша кількість населення чим в базовому - 2016 році. В 2020 році було реалізовано 121435 санаторно-курортні путівки та оздоровлено 128211 осіб (рис.2.2).

Соціально-політична ситуація в нашій країні призвела до зниження попиту на санаторно-курортне лікування за власні кошти в будь який період року, включаючи літні періоди курортного сезону. Збройний конфлікт на території Донецької і Луганської області України призвів до того, що починаючи з травня - червня місяців 2014 р. повністю зупинили виробничу діяльність дочірні підприємства Товариства: "Санаторій "Озерний", "СКРЦ "Слов'янський курорт" та «Слов'янська ГРЕС» [42].



Рис. 2.2. Динаміка показників надання санаторно-курортних послуг дочірніми підприємствами ПрАТ "Укрпрофоздоровниця"

**Побудовано на основі [43; 44; 45]*

В умовах поширення пандемії та зниженого попиту санаторно-курортні заклади ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» дещо зменшили надходження від реалізації оздоровчих послуг (рис.2.3), та незабезпечили виконання планових показників надання санаторно-курортних послуг.

В процесі своєї комерційної діяльності дочірні підприємства приватного акціонерного товариства "Укрпрофоздоровниця" за досліджуваний період надавали платні послуги, перелік яких не входить у вартість санаторно-курортних путівок на лікування та оздоровлення. За досліджувані три роки вартість таких послуг в середньому за рік складала 92,4 млн. грн (рис.2.4).

В 2018-2020 роках збільшення вартості енергоносіїв та інших послуг вплинуло на збільшення витрат. У звітному періоді (2018рік) собівартість реалізованих послуг становила – 885,4 млн.грн., а в 2019 році - 1105,7млн. грн., в 2020 році 1023,5млн.грн (рис.2.5).

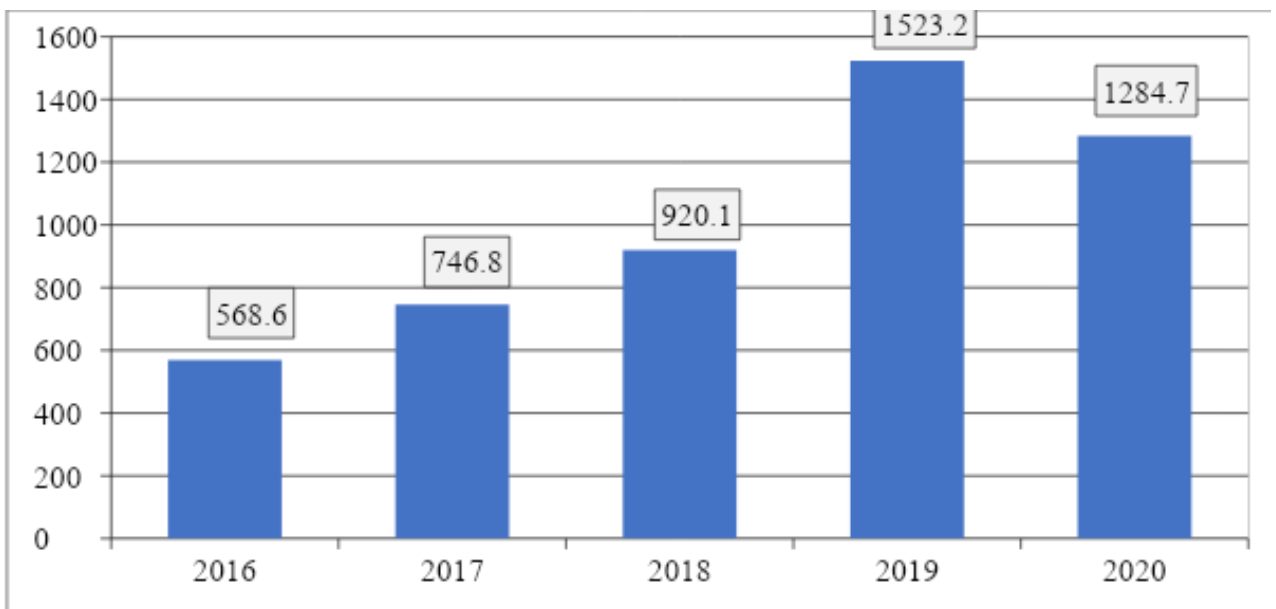


Рис. 2.3. Динаміка отриманих доходів дочірніми санаторно-курортними підприємствами ПрАТ "Укрпрофоздоровниця", млн. грн.*

*Побудовано на основі [43; 44; 45]



Рис. 2.4. Сума наданих послуг дочірніми санаторно-курортними підприємствами ПрАТ "Укрпрофоздоровниця", що не входять у вартість санаторно-курортних путівок на лікування та оздоровлення, млн, грн.*

*Побудовано на основі [43; 44; 45]

В структурі собівартості реалізованих санаторно-курортних послуг маркетингові витрати на збут, зокрема рекламацію оздоровчих послуг незначні і становили в середньому за аналізований період від 2,1% в 2018 році до 3,3% в 2020 році.

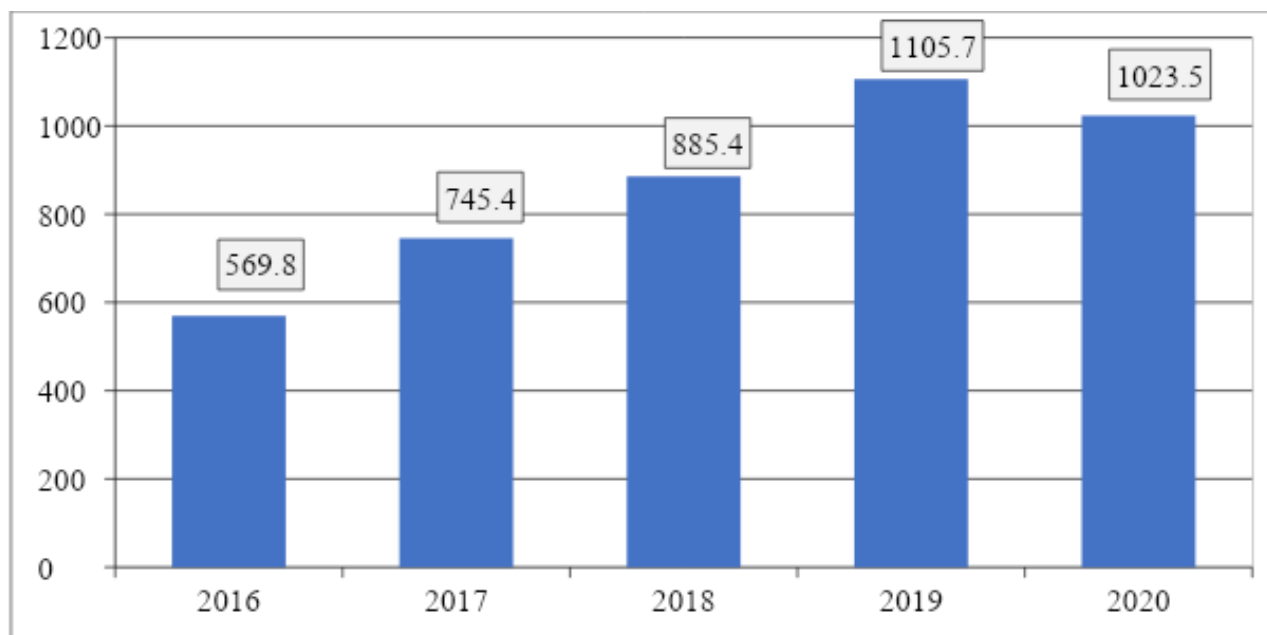


Рис. 2.5. Показники собівартості реалізованих санаторно-курортних послуг дочірніми санаторно-курортними підприємствами ПрАТ

"Укрпрофоздоровниця", млн. грн.*

*Побудовано на основі [43; 44; 45]

За досліджуваний період, як засвідчують дані наступної таблиці, середньооблікова чисельність працівників санаторно-курортних закладів зменшилась і становила 5215 осіб. Фонд оплати праці штатних працівників дещо зріс, проте середньомісячна заробітна плата оздоровчих підприємств не досягає рівня оплати праці працівників закладів охорони здоров'я, а ні середньомісячну заробітну плату працюючих згідно наведених даних Держкомстату (табл. 2.1).

**Динаміка показників чисельності та оплати праці працівників
дочірніх
санаторно-курортних підприємств ПрАТ "Укрпрофоздоровниця"***

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	2020р. +- до:	
				2018р.	2019р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	4065	5427	5215	+1150	-212
Фонд оплати праці штатних працівників, млн. грн.	251,7	416,6	493,6	+241,9	+77
Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, грн.	5159	6397	7887	+2728	+1490
Середньомісячна заробітна плата в країні згідно даних Держкомстату, грн..	8865	10740	11556	+2691	+816
Середньомісячна заробітна плата в закладах охорони здоров'я	5898	7350	8709	+2811	+1359

**Побудовано автором на основі [43; 44; 45]*

План по одержанню санаторно-курортними закладами прибутку виконано за аналізований період на 49,4%, вагома частина оздоровчих підприємств в даному періоді отримали збитки.

2.2. Аналіз структури управління комерційно-збутовою діяльністю ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ"

Відповідно до плану проходження професійної практики характеристику управління виробничо-господарською діяльністю в підприємствах розглянемо на прикладі санаторно-курортного закладу ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ".

ДП "Клінічний санаторій "ХМІЛЬНИК" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" зареєстрований 04.02.2003 за юридичною адресою Україна, 22000, Вінницька обл., місто Хмільник, вулиця курортна, будинок 2. Керівником організації є ГАЛАЧЕНКО ОЛЕКСАНДР ОЛЕКСАНДРОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 14 479 954,00 грн. На момент останнього оновлення даних 09.12.2021 стан організації - Не перебуває в процесі припинення.

Система оподаткування – платник податку на прибуток на звичайних підставах. Платник ПДВ. Розмір статутного фонду 5 млн. грн., повністю сформований.

Основою розвитку санаторно-курортного закладу ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" є управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства. В структурі управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства мають місце такі управлінські складові: адміністративні, технологічні, технічні та лікувальні відділи, відділи обслуговування. До адміністративних належить: відділ управління санаторно-курортним закладом, планово-економічний відділ, відділ маркетингу, відділ реалізації послуг, лікувальний, технічний відділ, транспортний.

До лікувального відносяться структурні підрозділи по реабілітації та оздоровленню відпочиваючих. До технічних управлінських структур

відносяться відділ інженерної служби та відділ енергозабезпечення, відділ транспортного обслуговування. До управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства належать головний лікар та його заступники, завідувачі відділами, менеджери та маркетологи.

До відділів обслуговування відноситься транспортний відділ та їдальня, відділ прибирання та охорони. Схематично структура управління комерційно-збутовою діяльністю на прикладі ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" відображена на рис. 2.6.

Відділ управління санаторно-курортним закладом очолює директор. Він є головним менеджером управління комерційно-збутовою діяльністю ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ". Сюди відноситься його заступники: по лікувальній роботі та з господарських питань.

Планово-економічний відділ очолює головний бухгалтер. В цьому відділі окрім головного бухгалтера є економіст-бухгалтер, який одночасно відповідає за правильне нарахування зарплати та планування в санаторно-курортному закладі ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ".

До складу лікувального відділу входить головний лікар, його заступники із напрямів лікування, лікарі та медичний персонал, які організують та надають лікувальні послуги по реабілітації та оздоровленню відпочиваючих.

Відділ інженерної служби складається із інженера, технічних працівників по обслуговуванню різного обладнання, в тому числі і медичного обладнання в санаторно-курортному закладі ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ".

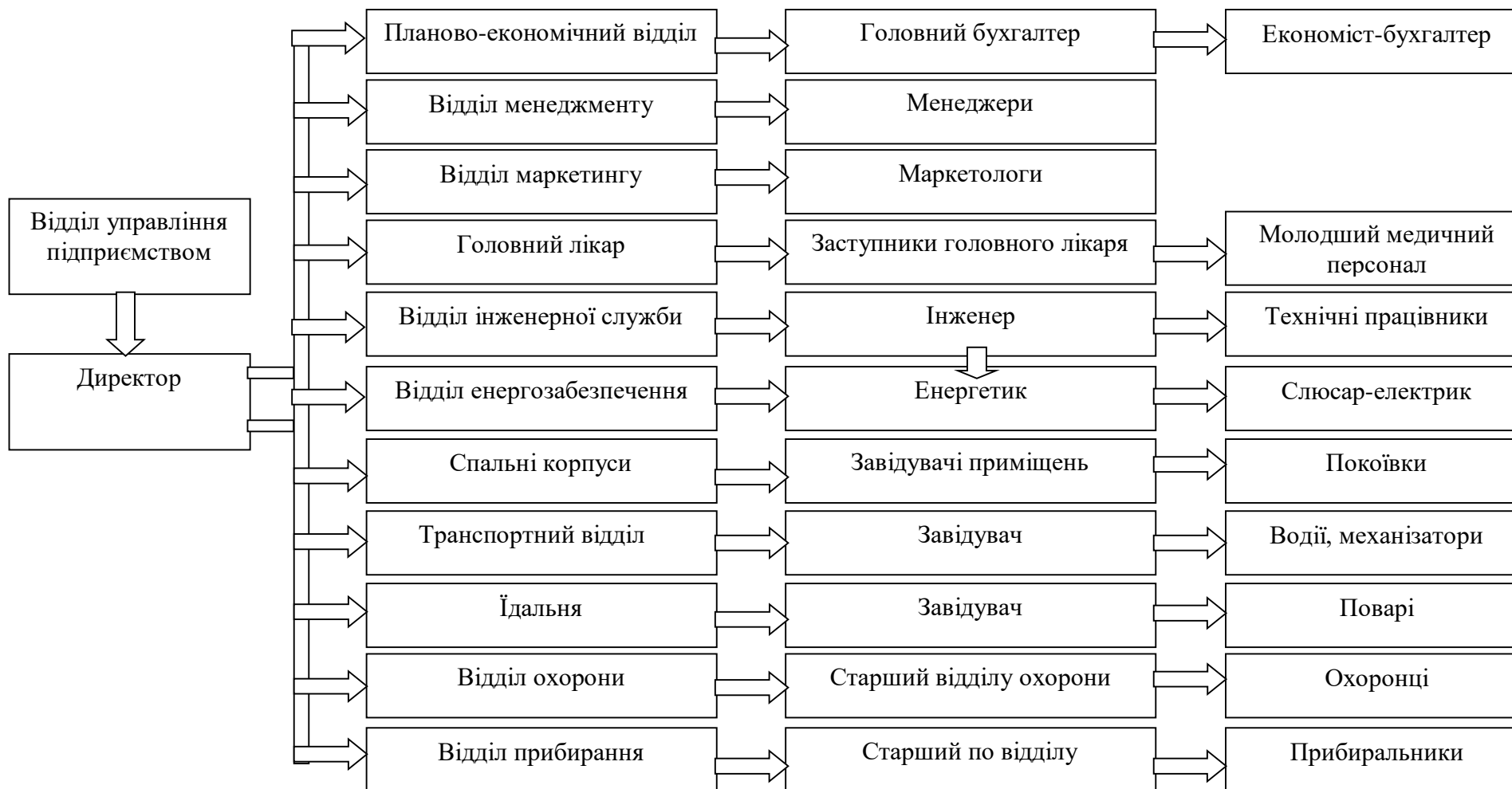


Рис. 2.6. Структура управління комерційно-збутовою діяльністю ДП Клінічний санаторій "Хмельник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ"

До відділу енергозабезпечення входить слюсар – електрик, який забезпечує безперебійну роботу енергогосподарства підприємства та веде нагляд за механізмами, що споживають електроенергію, зокрема веде облік за спожитою електроенергією.

До обслуговуючих відділів підприємства належать їдальня, транспортний відділ, відділ прибирання та охорони. Їх очолюють завідувачі. До транспортного відділу відносяться водії та механізатори. В їдальні працює двадцять працівників, одна із яких виконує обов'язки завідувачої, що організовує постачання продуктів, веде їх облік. Відділ прибирання забезпечує прибирання приміщень та території підприємства.

Відділ охорони ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" представлений охоронцями, які забезпечують цілодобову охорону виробничих приміщень та підприємства в цілому (по чотири кожної доби).

В управлінні комерційно-збутовою діяльністю ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" керівництво та його менеджери використовують розпорядчі методи із впровадженням інновацій у санаторно-курортну сферу на основі маркетингових інструментів. Проведена характеристика управління комерційно-збутовою діяльністю на прикладі санаторно-курортного ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" свідчить про правильну його структуру та використання сучасних інноваційних методів.

2.3. Оцінка ефективності комерційно-збутової діяльності санаторно-курортних підприємств

Важливу роль у розвитку економіки Вінницької області та санаторно-курортної сфери відіграють оздоровчі підприємства, що розташовані в смт.

Хмільник. Адже надання санаторно-курортних послуг має важливе значення для соціального забезпечення населення та формування соціально-економічної безпеки.

Про основні економічні показники діяльності ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" свідчать дані наступної таблиці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ДП Клінічний санаторій
"Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ"*

Показники	Роки			2020р. +; - до 2018 р.
	2018	2019	2020	
Чистий дохід від реалізації санаторно-курортних послуг	8912,5	10926,2	9840,5	+928,0
Інші операційні доходи	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-
Всього доходів	8912,5	10926,2	9840,5	+928,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7902,3	9119,7	8963,1	+1060,8
Інші операційні витрати	295,3	209,3	431,9	+136,6
Інші витрати	-	-	-	-
Разом витрат	8197,6	9329,0	9395,0	+1197,4
Фінансовий результат до оподаткування	714,9	1597,2	445,5	-269,4
Податок на прибуток	128,7	287,5	80,2	-48,5
Чистий прибуток (збиток)	586,2	1309,7	365,3	-220,9

*Побудовано на основі [46]

Аналіз основних економічних показників комерційно-господарської діяльності ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" в динаміці доводить, що за аналізований період дохід від реалізації санаторно-курортних послуг збільшився на 10,4%, і в 2020 році становив 9840,5тис. грн. Собівартість реалізованих санаторно-курортних

послуг також збільшилася і за минулий рік становила 8963,1тис. грн. Фінансовий результат до оподаткування становив 445,5тис. грн., що забезпечило підприємству сплату податку на прибуток в сумі 80,2тис. грн.

Чистий прибуток від комерційно-господарської діяльності ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" становив 365,3тис. грн. Проте, якщо провести аналіз основних економічних показників діяльності ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" за 2020 звітній рік в порівнянні до тотожних показників 2019 року, то вони є меншими від показників попереднього року.

Дану закономірність зменшення показників можна пояснити тим, що санаторно-курортне підприємство здійснювало свою діяльність в умовах оголошеного в країні карантину в зв'язку з пандемією коронавірусу. Карантин передбачав ряд обмежувальних заходів, які вплинули на економічну ситуацію в країні і на діяльність санаторно-курортних підприємств в результаті обмежувальних заходів та не стабільної ситуації, яка сформувалась не лише в Україні, але й у всьому світі та світовій економіці.

Якщо проаналізувати середню вартість пропонованої в 2020 році санаторно-курортної путівки та середньомісячну зарплату працюючих в Україні, встановлену мінімальну зарплату (рис.2.7), то можна зробити висновок про те, що середньомісячна зарплата працюючих в Україні, встановлена мінімальна зарплата є меншими за вартість путівки на санаторно-курортне лікування в ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ".

Порівняння вартості санаторно-курортної путівки для отримання оздоровчих послуг в ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" з середньомісячною та мінімальною заробітною платою в Україні доводить те, що діюча система управління



Рис. 2.7. Порівняння вартості путівки для отримання санаторно-курортних послуг в ДП Клінічний санаторій "Хмельник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" з середньомісячною та мінімальною заробітною платою в Україні

*Побудовано на основі [46]

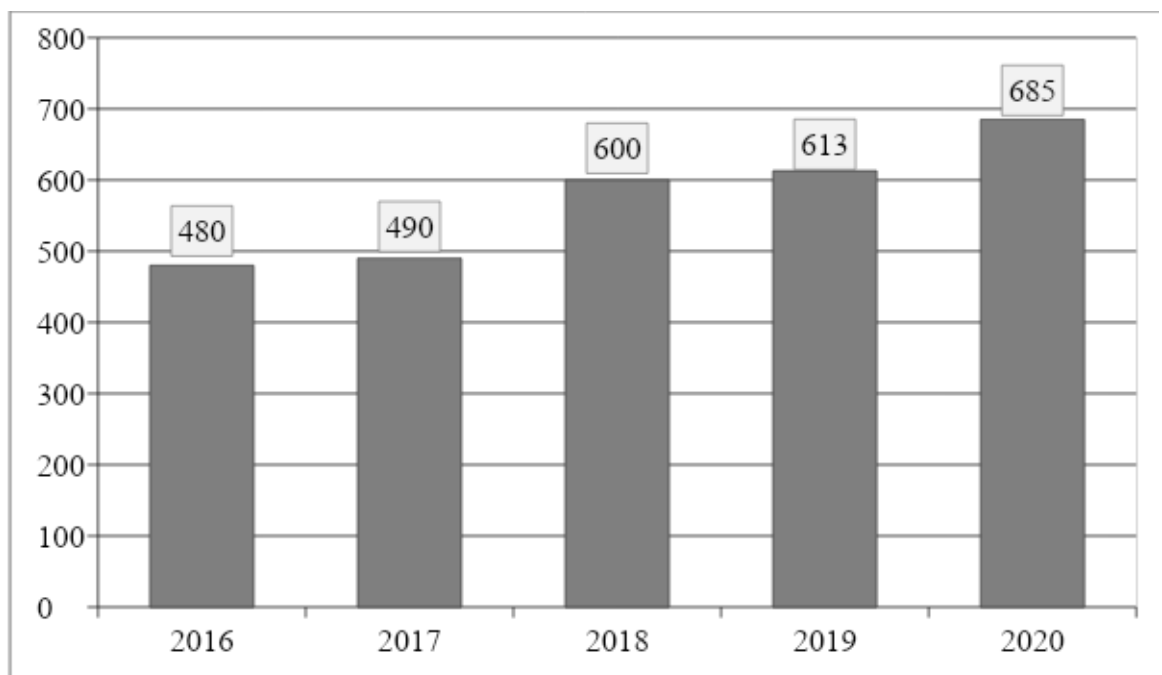


Рис. 2.8. Вартість одного ліжка-дня в ДП Клінічний санаторій "Хмельник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" у 2016-2020 рр., грн*

*Побудовано на основі [46]

комерційно-збутовою діяльністю даного санаторного закладу потребує вдосконалення, корегування реалізаційних цін та оптимізації витрат відносно платоспроможного попиту споживачів санаторно-курортних послуг, зокрема в умовах пандемії та нестабільної економічної ситуації, соціальної напруженості в країні.

Як видно із представленого рисунку вище (рис. 2.8), вартість одного ліжко-дня перебування в ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" у 2011-2020 рр. з кожним роком зростає, і набагато швидшими темпами, чим заробітна плата працюючих в Україні.

Висновки до розділу 2

1. Тенденції розвитку санаторно-курортних підприємств в Україні розглянуто на прикладі оздоровчих закладів приватного акціонерного товариства «Укрпрофоздоровниця». Ситуація, яка утворилася у взаємовідносинах між фондами державного соціального страхування та санаторно-курортними закладами, вплинула на те, що застраховані особи лишилися можливості оздоровитися по пільгових цінах на путівки, адже через падіння платоспроможності споживачів оздоровчих послуг придбання путівок на санаторно-курортне лікування стали недоступними для більшості населення України.

2. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності санаторно-курортних закладів ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» засвідчує зменшення ліжкового фонду та надходжень від реалізації оздоровчих послуг і отримання доходів, незабезпечення виконання планових показників надання санаторно-курортних послуг, збільшення собівартості санаторно-курортних продуктів. Як результат, в умовах поширення пандемії та зниженого попиту на послуги, зменшилась середньооблікова чисельність працівників, рівень

заробітної плати не досягав рівня оплати праці працівників закладів охорони здоров'я.

3. Структуру управління комерційно-збутовою діяльністю досліджено на прикладі ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ". В структурі управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства мають місце такі управлінські складові: адміністративні, технологічні, технічні та лікувальні відділи, відділи обслуговування. До адміністративних належить: відділ управління санаторно-курортним закладом, планово-економічний відділ, відділ маркетингу, відділ реалізації послуг, лікувальний, технічний відділ, транспортний. Керівництво та менеджери санаторію використовують розпорядчі методи із впровадженням інновацій у санаторно-курортну сферу. Оцінка ефективності комерційно-збутової діяльності оздоровчого закладу доводить потребу вдосконалення системи управління на основі інновацій.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств

Одним із важливих напрямів удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств є планування. Надважливу роль у комерційно-збутовій діяльності підприємства відіграє система планування. Функція планування виступає важливою складовою у системі управління, так як саме від неї, залежать результати діяльності кожного підприємства. У функції планування конкретизуються, як обсяги так і терміни виконання надання послуг, перш за все направлених на досягнення поставленої підприємством мети. В контексті досягнення певної мети менеджерам підприємства доцільне вирішення ряд стратегічних, оперативних та адміністративних завдань. Зазначимо, що стратегічні завдання оздоровчих підприємств охоплюють період в тривалість біля п'яти років. Зокрема, до таких завдань належать: вибір виду санаторно-курортних послуг, які оздоровче підприємство може продукувати в майбутньому, щоб задовольнити потреби ринку; прогнозування попиту на санаторно-курортні послуги на найближчу перспективу; вивчення динаміки реалізаційних цін. Менеджмент санаторно-курортних підприємств повинен постійно бути в пошуку шляхів завоювання домінуючого становища своєї фірми на ринку оздоровчих послуг.

Таким чином, планування – це відповідна система організаційних, економічних і господарських заходів, що взаємопов'язані між собою та направлені на захист сталого функціонування кожного підприємства в процесі

продукування чи реалізації санаторно-курортного продукту, робіт чи послуг. Саме планування в санаторно-курортному підприємстві досягає певної пропорції між окремими його підрозділами чи службами відносно обсягів продукування послуг та санаторно-курортного продукту.

Як з'ясовано, за своєю сутністю планування направлене на раціональне, досить ефективне та своєчасне використання у процесах діяльності, як трудових, фінансових так і матеріальних ресурсів кожного суб'єкта господарювання.

Встановлено, що програма комерційно-збутової діяльності санаторно-курортних закладів повинна формуватися із врахуванням ресурсу кожного підприємства. Так, оптимальна виробнича програма має максимально і досить оптимально враховувати структуру матеріальних, фінансових ресурсів усього санаторно-курортного підприємства, чим сприяти забезпеченню кращих результатів його діяльності, зокрема комерційно-збутової діяльності оздоровниць.

Так, оперативне управління комерційно-збутовою діяльністю – це такий комплекс заходів, котрі забезпечують виконання поточних запланованих завдань, доприкладу: місячних, декадних, добових. Оскільки, головна мета оперативного управління комерційно-збутовою діяльністю полягає у координації діяльності усіх ланок підприємства відносно надання санаторно-курортних послуг в певному асортименті чи обсязі, в установлені терміни, за ефективного використання виробничих ресурсів. Таких результатів можна досягнути за допомогою виконання важливих на наш погляд управлінських функцій:

- запровадження прогресивних норм використання обладнання, затрат робочого часу, ресурсів та матеріалів;
- захист і раціонального використання робочого часу, нормативного завантаження санаторно-курортного обладнання;

- коригування комерційно-виробничого плану підприємства у процесі його виконання;
- раціонального використання природних ресурсів;
- організації злагодженої комерційної діяльності всіх виробничих підрозділів.

Вважаємо, що оптимальність управлінських рішень санаторно-курортних закладів, являє собою вибір із множини цих рішень таких, що забезпечать цільову функцію за певний обмежений обсяг ресурсів.

Отже, точність таких управлінських рішень санаторно-курортних закладів – це перш за все ступінь відхилення фактичних показників та певних параметрів діяльності підприємства від тих, які раніше приймалися. Чим менше можливих відхилень, тим краща точність, надійність та стабільність роботи виробничих підрозділів оздоровниці.

Так, оперативність управлінських рішень санаторно-курортних закладів, це перш за все своєчасне передавання початкової інформації відносно процесів управління комерційно-збутовою діяльністю даного підприємства, а також швидке її доопрацювання, оперативне прийняття певного рішення та вплив на стан діяльності такого підприємства.

Слід виділити, що для ефективного управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства треба врахувати процес менеджерського контролю. Так, менеджерський контроль – це централізований постійний контроль відділу менеджменту санаторно-курортного підприємства та оперативне регулювання процесу продукування санаторно-курортних послуг із метою забезпечення ефективної діяльності. Зазначимо, функціями менеджменту підприємства виступає: досить чітка та злагоджена система оперативного планування; здійснення постійного контролю за перебігом управлінських процесів та його регулювання на базі одержаної системи інформації; надання всім менеджерам підприємства певних повноважень, що дозволить у процесах оперативного регулювання розпорядитися комерційно-виробничими

ресурсами; залучення для усунення перебоїв у комерційно-виробничому процесі певних служб та засобів.

Так, в умовах сьогодення ефективне управління комерційно-збутовою діяльністю підприємств не може відбуватися без удосконалення механізмів управління комерційно-виробничою системою даного підприємства. Зокрема, для реалізації функцій управління комерційно-збутовою діяльністю на такому підприємстві потрібні відповідні організаційні зусилля, витрати часу і інших ресурсів (рис. 3.1).

Приведена схема удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортного підприємства нам показує взаємозалежність і зв'язок усіх елементів структури, зокрема розкриває їх головні функціональні обов'язки. Так, науковцями зазначається, що саме організаційна структура регулює розподіл задач між їх підрозділами, а саме їх компетентність у вирішенні певних проблем, загальну взаємодію таких елементів у процесі комерційної та комерційно-збутової діяльності підприємства [47].

Певні зміни, що відбуваються в економіці країни, вимагають все більш конкретизованого аналізу системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортного підприємства із основною метою оптимізації усіх ресурсів, ефективного використання трудових ресурсів, а саме за рахунок покращання їх мотиваційної складової.

Слід розуміти під системою мотивації такі методи чи дії керівників-менеджерів, котрі призведуть до покращання трудової діяльності кожного працівника і направлені на вдосконалення трудової діяльності працівників санаторно-курортного підприємства.

Даний етап розвитку ринкових відносин для персоналу вимагає певних методів, форм чи принципів мотивації, котрі би спонукали кожного працівника до покращання його роботи. Мотивація працівників підприємства виступає у двох видах: матеріальній і нематеріальній.

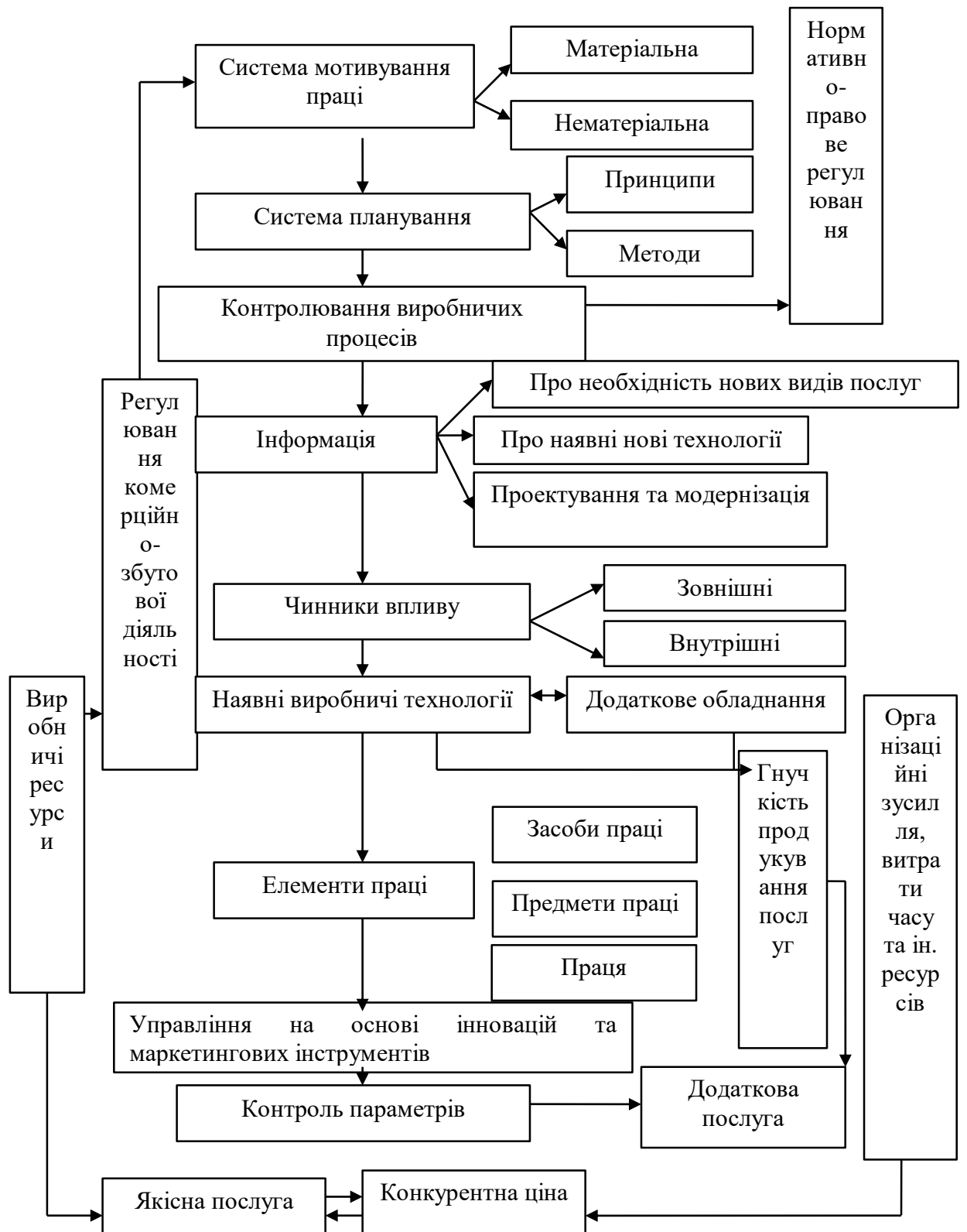


Рис. 3.1. Вдосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортного підприємства

Так, матеріальна мотивація персоналу призведе до покращання їх перш за все фінансового стану та рівня їх добробуту. Адже, саме це у даних умовах виступає більш вагомим чинником для покращання якості роботи працівників, зокрема медперсоналу. До прямого мотивування, яке існує на даному санаторно-курортному підприємстві слід відносити премії, певну відрядну оплату праці, зокрема і подарунки до певних свят.

Мотиваційна політика санаторно-курортних підприємств акцентується на вдосконаленні принципів формування механізму оплати і стимулювання праці. Адже, забезпечення стійкого розвитку санаторно-курортного закладу в ринкових умовах господарювання об'єктивно вимагає інноваційних підходів до формування системи оплати праці всіх працівників підприємства. Така система передбачає встановлення прямої матеріальної залежності доходів працівників від якості його праці, майстерності, навиків та кінцевих результатів комерційно-збутової діяльності як окремих лікувально-виробничих підрозділів, так і санаторно-курортного підприємства в цілому.

3.2. Формування конкурентоспроможності підприємств сфери санаторно-курортних послуг

Формування конкурентоспроможності підприємств сфери санаторно-курортних послуг на вітчизняному ринку є одним із напрямів вдосконалення управління системою комерційно-збутової діяльності. З метою підвищення конкурентоспроможності оздоровчих закладів доцільно, вивчаючи кращий досвід регулювання розвитку санаторно-курортних підприємств, упроваджувати апробовані світовою практикою управлінські рішення. Основою формування таких рішень буде комплексне врахування зовнішніх факторів впливу на забезпечення конкурентоспроможності санаторно-курортних закладів на вітчизняному ринку.

Враховуючи вплив змін у світовій економіці в динаміці внаслідок глобальних процесів, підприємства сфери санаторно-курортних послуг зазнали трансформацій. До таких трансформацій можна віднести: зміни форми власності (перехід від державної до приватної), запровадження надавачами санаторно-курортних послуг для населення оздоровчих послуг на комерційній основі; високий рівень конкуренції на вітчизняному ринку; насичення продуктової структури оздоровниць на основі доповнення програм лікування та оздоровлення різноманітними культурно-спортивними заходами; присутність на ринку санаторно-курортних продуктів різних інвесторів (держава, міжнародні інститути, громадські фонди і організацій, й т. д.); зменшення фінансової держпідтримки [48].

Числені обстеження доводять, що на конкурентоспроможність оздоровчих підприємств на вітчизняному ринку впливають різноманітні фактори. Узагальнивши та порівнявши дію їх сукупності, визначено підходи до класифікації факторів впливу в контексті забезпечення та зростання конкурентного потенціалу санаторно-курортних підприємств (рис. 3.2) [48]:

1. В контексті напрямку дії – позитивної та негативної дії.

Позитивної дії – фактори, в результаті дії яких забезпечується позитивний ефект (зростання доходів населення та споживачів, їх рівномірність розподілу, стабільність національної та інших валют).

Негативної дії – це такі фактори, що чинять негативний вплив на діяльність санаторно-курортних підприємств, перш за все це економічні кризи, спад розвитку суб'єктів господарювання допоміжних галузей по відношенню до санаторно-курортних підприємств, зменшення фонду оплати праці.

2. У відповідності з місцем виникнення по відношенню до санаторно-курортних підприємств -внутрішні фактори та зовнішні.

Перші мають прямий вплив на діяльність та ефективність розвитку санаторно-курортних закладів. Сюди можна віднести природо-лікувальні

ресурси, їх наявність, ресурсний потенціал закладів, галузеву структуру та кваліфікацію персоналу.



Рис. 3.2. Фактори впливу в контексті забезпечення конкурентоспроможності санаторно-курортних підприємств*

*Побудовано на основі [48]

Внутрішні фактори класифікують на об'єктивні, які не пов'язані із санаторно-курортними послугами та суб'єктивні, тобто ті, які в повній мірі впливають на санаторно-курортні послуги чи продукти.

Окрім цього, внутрішні фактори класифікуються на комерційно-виробничі (що впливають на продукування санаторно-курортного продукту) та некомерційно-виробничі.

Зовнішні - ті фактори, які зовні чинять вплив на ефективність продукування санаторно-курортного продукту в оздоровчих закладах. До них відносяться такі, як інноваційна та інвестиційна політика, валютна, фінансово-кредитна та податкова політика, державні стандарти та економічна ситуація на ринку оздоровчих послуг.

Покращення конкурентоспроможності оздоровчих підприємств залежатиме від оцінювання та попиту пропонованих послуг споживачем, що носить суб'єктивний характер і визначаються сукупністю факторів: загальноекономічних, культурних, суспільно-економічних, соціально-демографічних та індивідуально-поведінкових(табл. 3.1) [48].

Доцільно зауважити, що зовнішні чинники впливають на внутрішнє середовище, обумовлюють сферу функціонування санаторно-курортних підприємств, знаходяться в постійній взаємодії та взаємо впливають один на одного [48].

Особливо чутливо вітчизняний ринок санаторно-курортних послуг реагує на дію зовнішнього фактора сезонності, який впливає на процеси надання не тільки окремої оздоровчої послуги, але і всього підприємства в цілому. Даний вплив проявляється у різному попиті на санаторно-курортні послуги в окремі періоди виробничого року, що пов'язано із не рівномірним формуванням і використанням фінансових ресурсів по їх забезпеченню.

Сезонність – це відсутність можливості і здатності оздоровчих підприємств надати деякі послуги у міжсезоння, що зумовлює значні витрати.

В зв'язку з тим, що вітчизняні санаторно-курортні заклади не адаптовані до сезонних коливань споживчого попиту на оздоровчі послуги, грошові надходження їх різко зменшуються в осінньо-зимовий та зимово-весняний період. Вагомо на сезонність доходів санаторно-курортних закладів впливає і те, що велика частка споживачів - потенційних відвідувачів рекреаційних підприємств не бажають проводити період відпусток в оздоровчих закладах в несприятливих погодних умовах. Такі проблеми сезонності та шляхи їх вирішення обговорювались в 1931 році на Першому Кримському з'їзді туристів. Як засвідчують дослідження вчених за останні роки, підвищений попит на отримання санаторно-курортних послуг та санаторно-курортних продуктів у споживачів переважає із квітня місяця весни, влітку та по жовтень місяць осені. Дослідження доводять, прагнення до оздоровлення у

споживачів з'являється влітку і становить 46,3%, восени - 33,2%, взимку 9,2% [48].

Таблиця 3.1

Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність санаторно-курортних підприємств *

Група факторів	Зміст
Економічні	Рівень матеріального благополуччя населення, співвідношення зайнятого роботою і вільного часу, фінансування охорони здоров'я, кредитування, страхування.
Культурні та соціо-психологічні	Пріоритети в системі духовних цінностей суспільства, психологія споживання, орієнтація на здоровий спосіб життя, інтерес до спілкування з природою.
Соціально-демографічні	Вік, професія, соціальна група, склад сім'ї, регіон проживання, доходи населення.
Інформаційні	Інформаційні потоки «Суб'єкт-Об'єкт», виробник-споживач, реклама та інші.
Поведінкові	Індивідуальні особливості, стиль життя, інтереси у вільний час, система духовних цінностей, цільові установки і мотиви.
Ринкові	Інфляція, рівень конкуренції, загальноекономічна ситуація в країні, попит і пропозиція, кредитування, економічні умови господарювання, структура ринку санаторно-курортних послуг.
Природно-географічні	Географічне положення і наявність природних ресурсів, що беруть участь в створенні санаторно-курортних послуг. Навколишнє середовище та ступінь його забруднення.
Політичні	Фактори, що впливають на рівень існуючих можливостей і загроз в розвитку санаторно-курортних послуг (політична стабільність; програми з реформування охорони здоров'я; нормативно-правова база).
Регіональні	Географічне розташування, економічне становище, ресурсний потенціал регіону для створення санаторно-курортних послуг та інші.
Медичні	Рівень захворюваності в країні, система лікувально-профілактичних заходів, професійні і вікові хвороби.

*Побудовано на основі [48]

Під сезонністю надання санаторно-курортних послуг слід розуміти властивості отримувачів-споживачів концентруватися в певних місцях на протязі невеликого періоду часу. Елемент сезонності визначений об'єктивними причинами, що виникають у сфері споживчого попиту, і проявляються в обсягах надання оздоровчих послуг.

Підсумуємо, за інтенсивністю продукування санаторно-курортних послуг можливо виокремити чотири сезони [48]:

- «пік» - максимально сприятливий період для організації оздоровчого відпочинку споживачів. Видізняється найбільше високою щільністю відпочиваючих і лікуючих, найбільш комфортними умовами для рекреації, а саме лікування, оздоровлення, реабілітації та відпочинку;

- "високий сезон", що характеризується високою активністю оздоровчих закладів в наданні санаторно-курортних послуг, на які встановлюються високі ціни відносно існуючого попиту;

- «низький» сезон, що характеризується зниженою активністю оздоровчих закладів в наданні санаторно-курортних послуг, період низьких цін на відпочинок та санаторно-курортні послуги;

- «мертвий» сезон є найменш дохідливим, вирізняється падінням цін на санаторно-курортні продукти та мінімальною завантаженістю основних потужностей оздоровниць [48].

Сезонність у величині обсягів надання санаторно-курортних послуг впливає на зміну тенденцій генерації робочих місць в сфері санаторно-курортного обслуговування та відпочинку, відчутно впливає на розмір оплати праці працівників оздоровчих закладів, інтенсивність завантаження відпочинкових та лікувальних корпусів та виробничого обладнання, закладів харчування та атракцій.

У високий сезон та сезон пік виникає перевантаження ряду оздоровчих підприємств по наданню санаторно-курортних послуг, істотне підвищення реалізаційних цін, бронювання послуг на даний період здійснюється завчасно.

Навпаки, в низький сезон, коли активність попиту на санаторно-курортні продукти та послуги рекреації помітно знижується, відповідно знижуються і ціни на них [49].

Оздоровчі заклади в ряді економічно-розвинених країнах вживають заходи на пом'якшення впливу фактору сезонності, зокрема формують політику розвитку та просування санаторно-курортних послуг на випередження пропозиції щодо попиту. Як приклад, такі країни як Австрія, Швейцарія, Франція та Італія для нівелювання фактору сезонності розвивають інші види оздоровчого відпочинку. Варто використати досвід країн Франції та Швейцарії, які для того, щоб стабілізувати нерівномірність попиту, знижують не інстесивність туристичних потоків, а продовжують тривалість перебування рекреантів, за рахунок розвитку контрастного туризму [50].

Як стверджує Галаченко О.О., ступінь прояву факторів сезонності на вітчизняному ринку санаторно-курортних продуктів залежатиме від багатьох умов, до яких можливо віднести:

- природно-кліматичні (наявність природних лікувальних ресурсів, час року, погодні умови);
- природно-географічні (географічне розташування);
- політичну ситуацію в регіоні;
- психологічні (сімейні традиції, віяння моди і подібне);
- економічні (платоспроможність, структура споживання населення, інше);
- демографічні (вікова характеристика споживання санаторно-курортних послуг);
- рівень диверсифікації послуг [51].

Одним із вагомих методів щодо мінімізації рівня впливу фактору сезонності є формування політики диверсифікації санаторно-курортних послуг і системи сезонних знижок, яка полягає в збільшенні доходів, рівня зайнятості медперсоналу, подовженні термінів експлуатації обладнання.

Враховуючи вплив сезонності на доходи санаторно-курортних закладів, вплив даного фактору закладається в ціну санаторно-курортного продукту, тотожно як і покриття поточних та майбутніх витрат, пов'язаних із продукуванням послуг та коливанням попиту [52].

Вагоме значення для забезпечення конкурентоспроможності санаторно-курортних послуг мають внутрішні фактори оздоровчого підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність санаторно-курортних підприємств

Група факторів	Зміст фактора
Економічні	Структура послуг, що надаються, величина витрат, їхня динаміка порівняно з грошовими доходами, система економічного стимулювання персоналу.
Маркетингові	Імідж, перелік і якість, життєвий цикл санаторно-курортних послуг, рівень їх промоції, реклама, збут, цінова політика.
Інформаційні	Комп'ютеризація, інформаційні повідомлення про кількість пропозицій санаторно-курортних послуг, повідомлення про вихід нових закладів на ринок санаторно-курортних послуг, нові санаторно-курортні продукти.
Організаційні	Організаційна здатність менеджменту; кваліфікація; мотивація персоналу; організаційна культура.
Інноваційні	Впровадження нових методик в процес лікування хворих і профілактику різних захворювань, використання новітнього обладнання.

*Побудовано на основі [48]

Фактори внутрішнього середовища, здійснюючи постійний вплив на ефективність та якість санаторно-курортних продуктів, розвиток оздоровчих закладів, впливають на формування потенціалу забезпечення функціонування підприємств на ринку санаторно-курортних послуг.

За глибиною проникнення можна виділити екстенсивні і інтенсивні фактори.

До екстенсивних належать чинники, що визначають обсяг, а також продуктивність виробничих ресурсів, що забезпечують надання санаторно-курортних послуг (наприклад, зміна чисельності працівників, вартості основних фондів, величини запасів товарно-матеріальних цінностей), їх використання в часі (зміна тривалості робочого дня, коефіцієнти змінності роботи обладнання) [53].

Інтенсивними вважаються фактори, які характеризують ефективність використання ресурсів та забезпечуючі надання санаторно-курортних послуг (наприклад, підвищення кваліфікації працівників, продуктивності обладнання, прискорення оборотності основних і оборотних коштів, впровадження прогресивної сучасної технології) [54].

Важливими учасниками на вітчизняному ринку санаторно-курортних послуг, беззаперечно, є споживачі. Поведінка споживача на такому ринку зумовлена чинністю дії законів попиту та пропозиції, які встановлюють пряму залежність між ціною на санаторно-курортний продукт та його пропозицією й зворотною - між зростанням цін на оздоровчі послуги та попитом на них. Тому, для забезпечення конкурентоспроможності санаторно-курортного підприємства на ринку оздоровчих послуг доцільно визначити та встановити взаємовплив трьох економічних чинників: ціни, попиту й пропозиції.

Висновки до розділу 3

1. Важливим напрямом удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств є планування. Планування в санаторно-курортному підприємстві досягає певної пропорції між окремими його підрозділами чи службами відносно обсягів продукування послуг та санаторно-курортного продукту. Для ефективного управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства необхідно враховувати процес менеджерського контролю.

2. В умовах сьогодення ефективне управління комерційно-збутовою діяльністю оздоровчих закладів не може відбуватися без удосконалення механізмів управління комерційно-виробничою системою даних підприємств. Етап розвитку ринкових відносин в умовах сьогодення вимагає певних методів, форм чи принципів мотивації, котрі би спонукали кожного працівника до покращання його роботи.

3. Формування конкурентоспроможності підприємств сфери санаторно-курортних послуг на вітчизняному ринку є одним із напрямів вдосконалення управління системою комерційно-збутової діяльності. Належний рівень конкурентоспроможності оздоровчих підприємств на вітчизняному ринку визначають різні чинники. Підвищення рівня конкурентоспроможності оздоровчих підприємств залежить від оцінки рівня якості пропонованих послуг споживачами та визначаються сукупністю факторіїв: загальноекономічних, культурних, суспільно-економічних, соціально-демографічних та індивідуально-поведінкових, природно-географічних та інших.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Організація та планування комерційно-збутової діяльності є найбільш складним та важливим етапом процесу управління, так як від його досконалості та ефективності залежить результативність й фінансова стійкість в майбутньому господарюючого суб'єкта, його конкурентоздатна позиція на ринку. В процесі опрацювання економічної літератури із теми дослідження з'ясовано сутність та значення управління комерційно-збутовою діяльністю підприємства. З метою з'ясування сутності комерційно-збутової діяльності підприємства окреслено економічний зміст понять "збут", "збутова політика" та "збутова діяльність" як економічних категорій.

2. Дослідження теоретичних основ формування системи управління комерційно-збутовою діяльністю дало можливість визначити його економічний зміст як окремих вид діяльності підприємства, що здійснюється в процесі його функціонування як учасника ринку, спрямований на формування ефективних каналів реалізації товарів чи надання послуг для задоволення потреб споживачів, забезпечення розвитку і збереження конкурентоспроможності даного підприємства.

3. Об'єктом дослідження є оздоровий заклад ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ УКПРОФОЗДОРОВНИЦЯ". Як доведено, система управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортного підприємства включає основну мету санаторію, його кількісні та якісні цілі діяльності, які обумовлюють маркетингову орієнтацію, постійне виявлення реалізаційних ризиків, забезпечують ефективну довгострокову взаємодію закладу і споживачів, інших бізнес-суб'єктів, розробку комерційно-збутової стратегії закладу.

4. Світова практика засвідчує, що правове регулювання діяльності підприємств є важливими питаннями їх розвитку в сучасних умовах. З метою покращення розвитку санаторно-курортних закладів полягає об'єктивна

необхідність вдосконалення правового поля діяльності таких підприємств, а саме вирішення проблем їх правового забезпечення на перспективу.

5. В нинішніх умовах санаторно-курортні заклади ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» є найбільше потужною системою країни, які використовують для продукування санаторно-курортної послуги такі природні лікувальні ресурси, як клімат, мінеральні води, лікувальні грязі та озокерит, ропу лиманів і озер та ін. Аналіз тенденцій розвитку санаторно-курортних підприємств засвідчує зменшення ліжкового фонду та надходжень від реалізації оздоровчих послуг і отримання доходів, незабезпечення виконання планових показників надання санаторно-курортних послуг, збільшення собівартості санаторно-курортних продуктів. Як результат, в умовах поширення пандемії та зниженого попиту на послуги, зменшилась середньооблікова чисельність працівників, рівень заробітної плати не досягав рівня оплати праці працівників закладів охорони здоров'я.

6. Аналіз структури управління комерційно-збутовою діяльністю ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" доводить, що основними структурними підрозділами оздоровниці є лікувально-оздоровчі відділи та корпуси відпочинку. Оцінка ефективності комерційно-збутової діяльності санаторно-курортного підприємства доводить, незважаючи на те, що за аналізований період дохід від реалізації санаторно-курортних послуг дещо збільшився, проте комерційно-збутова діяльність оздоровчого закладу потребує вдосконалення системи управління на основі інновацій та маркетингових інструментів.

7. Одним із важливих напрямів удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств визначено покращення системи планування та системи мотивування праці, формування системи управління комерційно-збутовою діяльністю на основі впровадження інновацій та маркетингових інструментів, забезпечення конкурентоспроможності на ринку санаторно-курортних продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 240 с.
2. Шубін О.О., Азарян О. Інфраструктура товарного ринку. 2-ге вид. К.: НМЦВО МОІ України: Студцентр, 2004. 816 с.
3. Панкрухин А.П. Маркетинг. 3-е изд. М.: Омега-Л, 2005. 656 с.
4. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. СПб.: Питер, 2002. 400 с.
5. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
6. Ткаченко В.В. Маркетингова збутова політика підприємства. *Проблеми формування ринкової економіки*: зб. наук. праць. К.: КНЕУ. 2001. № 9. С. 245-252.
7. Баланюк І.Ф. Управління збутовою діяльністю підприємств: сутність та значення: зб. наук. праць. Режим доступу:
https://otherreferats.allbest.ru/marketing/00900314_0.html#:~:text=www.allbest.ru
8. Сенишин О., Гузюк Є. Теоретичні засади дослідження суті понять “збут” та “збутова діяльність”. *Формування ринкової економіки в Україні*: зб. наук. праць. Львів: Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. Вип. 24. 2011. С. 361-366.
9. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2012, № 4 (37). С. 88-95.
10. Кальченко А.Г. Основи логістики: навч. посібн. К.: Вид-во «Знання», КОО, 1999. 135 с.
11. Ямкова О.М. Зміст формування збутової політики виробничих підприємств. *Економіка і управління*. 2012, № 2. С. 52-59.
12. Ф. Котлер. Основы маркетинга. Краткий курс.: [пер. с англ.]. М.:

Издательский дом "Вильямс", 2005. 656 с.

13. Терент'єва Н.В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 2, 2016. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>.

14. Лагоцька Н.З. Уточнення змісту та актуальні принципи збутової політики збутової політики підприємства. *Бізнес інформ*. 2014, №5. С. 302-305.

15. Конституція України: Закон від від 28.06.1996 №254к/96-ВР: Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

16. Цивільний Кодекс України. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

17. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV. Відомості Верховної Ради України від 02.05.2003. 2003. №18. С. 131.

18. Закон України «Про затвердження Загальнодержавної програми охорони та відтворення довкілля Азовського і Чорного морів». [Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2333-14>].

19. Закон України «Про туризм». Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

20. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.

21. Закон України “Про курорти”. Режим доступу: www.rada.gov.ua.

22. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>.

23. Закон України «Про екологічну мережу в Україні». Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1864-15>.

24. Закон України «Про природно-заповідний фонд України». Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-12>.

25. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>.

26. Закон України «Основи законодавства України про охорону

здоров'я». Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.

27. Закон України «Про спеціальну економічну зону туристсько-рекреаційного типу «Курортполіс Трускавець». Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/514-14>.

28. Закон України «Про оголошення природних територій міста Хмільника Вінницької області курортом державного значення». Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3318-vi>.

29. Закон України “Про загальнообов’язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності”. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/717-16>.

30. Про внесення змін до Закону України “Про туризм”: Закон України: Відомості Верховної Ради України, 2004. №13. С. 180.

31. Кодекс України “Про надра”. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/132/94-вр/page2>.

32. Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення реалізації державної політики у галузі туризму» від 14 грудня 2001 року №1213/2001. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213/2001>.

33. Указ Президента України «Про підтримку розвитку туризму в Україні». Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/127/2001>.

34. Закон України “Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні» від 21 лютого 2007 року №136/2007.” Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/136/2007>.

35. Закон України “Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні”. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/875-12>.

36. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 лютого 2006 р. №187 "Про затвердження Порядку забезпечення санаторно-курортними путівками деяких категорій громадян структурними підрозділами з питань соціального захисту населення районних, районних у м. Києві та Севастополі

держадміністрацій, виконавчими органами міських рад". Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/187-2006-п>.

37. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 168-р від 16 березня 2017 р. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р>.

38. Про затвердження заходів щодо державної підтримки молодіжного та дитячого туризму: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 травня 2004р. N298-р. Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/298-2004-р>.

39. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/168-2017>.

40. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>.

41. Постанова ФСС України від 13.07 2017 № 39 «Про затвердження Порядку відшкодування витрат за надані соціальні послуги з лікування та/або реабілітаційної допомоги застрахованим особам та членам їх сімей після перенесених захворювань і травм у відділеннях санаторно-курортних закладів за рахунок коштів Фонду соціального страхування України». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0039890-17>.

42. Субота М.В. Соціально-економічна безпека сталого розвитку підприємств: дисерт. на здоб. наук. ступ. д.е.н. Режим доступу: <https://pdatu.edu.ua/images/naukova-miznarodna-diyalnist/svr/avtoref-subota.pdf>.

43. Звітність ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» за 2018рік.

44. Звітність ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» за 2019рік.

45. Звітність ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» за 2020рік.

46. Звітність ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ "УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ" за 2016-2020рр..

47. Васильчак С.В., Галаченко О.О., Стручок Н.М. Стратегічне управління санаторно-курортними закладами в регіонах як складова національної економічної безпеки. *Формування ринкових відносин в Україні:*

зб. наук. пр. Київ, 2017. № 4 (191). С. 84-88.

48. Галаченко О.О. Розвиток сфери санаторно-курортних послуг: регіональний аспект: монографія. Львів: Вид-во ПП «Арал», 2017. 360с.

49. Васильчак С.В., Галаченко О.О. Оцінка виробничого потенціалу санаторно-курортних підприємств в розрізі туристичних регіонів. *Економічний вісник ДВНЗ „Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Г.Сковороди”*: зб. наук. пр.* Переяслав-Хмельницький, 2016. Вип. 29/2. С.134-138.

50. Васильчак С.В., Пушак Я.Я., Галаченко О.О. Розвиток санаторно-курортних послуг регіону як складова економічної безпеки. *Туристична освіта: європейський вимір*: зб. наук. пр.* Львівський інститут економіки і туризму. Львів: Компанія "Манускрипт", 2017. С. 150-155.

51. Галаченко О.О. Засади формування механізму реалізації курортних послуг в умовах конкуренції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*: зб. наук. пр.* НАН України. ДУ «Ін-т регіональних досліджень ім. І.М. Долішнього НАНУ». Львів, 2015. Вип. 6 (116). С. 99-101

52. Aleksy Kwilinski, Kazimierz Pajak, Oleksandr Halachenko, Svitlana Vasylychak, Yaroslav Pushak, Paulina Kuzior. Marketing tools for improving enterprise performance in the context of social and economic security of the state: innovative approaches to assessment. *Marketing and Management of Innovations*. 2019, Issue 4. pp. 172-181. (*Web of Science*).

53. Vasylychak S., Halachenko O. Regional policy of the development of the sanatorium-resort services: directions for the formation and implementation. *Slovak international scientific journal*. Slovakia, VOL.1. No7 (7). 2017. P. 32-33.

54. Vasylychak S., Halachenko A. Theoretical basis for the development of resort services: regional aspect. *An International Refereed Economic Journal*. International Economics Letters, VOL.5. No2 (2). 2016. Economic sciences, (Praha, Czech Republic). P. 54-62.

ДОДАТКИ

Таблиця 1.

Основні визначення поняття “збут”, “збутова політика”, “збутова діяльність”

Автор	Визначення поняття
Збут як процес фізичного переміщення товару	
Л. В. Балабанова	Збут у широкому розумінні - процес організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, упакування і реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку [1, с. 13]
О. О. Шубін	Розподіл чи збут, або, як часто називають цей процес, товарорух від виробника до споживача покликаний сприяти перетворенню виробленої продукції на гроші шляхом обміну. Розподіл є системою різномірних взаємозалежних елементів, що забезпечують просторове переміщення готової продукції від виробника до споживача [2, с. 110]
Збут як процес взаємодії з покупцем	
Л. В. Балабанова	Збут у вузькому розумінні - процес безпосереднього спілкування продавця і покупця, спрямований на отримання прибутку і такий, що вимагає знань, навичок і певного рівня торговельної компетенції [1, с. 13]
А. П. Панкрухін	Збут - це безпосереднє спілкування продавця та покупця [3, с. 13]

Збутова політика	
Л. В. Балабанова	Визначення збутової політики підприємства передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності і вибір оптимальних, які забезпечують найкраще задоволення споживчих вимог і переваг, і тим самим - максимальні результати господарської діяльності підприємству [1, с. 15]
Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. М. Ковалик	Збутова політика - це поведінкова філософія або загальні принципи діяльності, яких фірма збирається дотримуватись у сфері побудови каналів розподілу свого товару та переміщення товарів у часі та просторі [4, с. 306]
Збутова діяльність	
Л. В. Балабанова	Збутова діяльність - це все те, що забезпечує максимальну вигідність торговельної угоди для кожного з партнерів при першочерговому врахуванні інтересів і вимог проміжного або кінцевого споживача [1, с. 15]
П. І. Белінський	Суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку [5, с. 429]

Пропозиції щодо удосконалення системи управління комерційно-збутовою діяльністю санаторно-курортних підприємств надані для використання в діяльності оздоровчого закладу ДП Клінічний санаторій "Хмільник" ПРАТ УКРПРОФОЗДОРОВНИЦЯ".