

УДК 658.011.2.

Войтович С.Я., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

### **Теоретичне узагальнення сутності та складових системи менеджменту санаторно- курортного закладу**

Результатом проведених теоретичних і прикладних досліджень, що базуються на використанні загальнонаукових підходів та висвітлені у даній науковій статті, став розвиток автором категорійного апарату зворотньо-логістичного управління, і зокрема, управлінської категорії «система менеджменту» із одночасним структуруванням її складових, як основи для проектування і запровадження нової концепції управління санаторно-курортними закладами.

**Ключові слова:** система менеджменту, структурні складові системи менеджменту; санаторно-курортні заклади; зворотньо-логістичне управління

Voitovych Sergii

### **Theoretical generalization of entity and components of the system of management of sanatorium resort**

The article presents the author's vision of the essence and components of the system of management of sanatorium and resort enterprises. In particular, on the basis of a theoretical search and monographic studies reviewed the interpretations of scholars of management category "management system", the own definition of this complex management category is given, and its structural elements are clarified.

Theoretical investigation of the essence of the system of management of the services in compliance with the principles of comprehensiveness and consistency have enabled the author to carry out a theoretical search and provide his own interpretation of the complex management category.

A detailed examination of the principles of the market functioning of sanatorium and resort institutions and management practices at the theoretical level, using the method of theoretical generalization and analysis, made possible to find out characteristic features and the approach to managing them, to represent differences in the management of services and control system institutions as a whole.

In this scientific article basing on structural and logical conclusion is proved that the system of management of sanatorium and resort institutions reflects the mission and values of the organization; is based on the level of strategic management; reflects the organizational system of sanatorium and resort institution; contains the necessary for the "management system" attributes and a set of tools; reflects the effectiveness of the implementation of the management of the establishment, and effective functioning, that is, complex management category, allowing you to aggregate simultaneously the objects, subjects, management processes and results obtained behind the scenes.

"Management system" of sanatorium and resort institutions as complex management category contains internal elements that define it as a system, and ligaments, which allow it to be used to support the effective management of such institutions. The use of structural analysis and logical comparisons have allowed to establish that the internal elements of the "management system" sanatorium and resort institutions are: the functions and methods of management of the establishment, organizational structure, system of authority, duty and obedience; organizational culture in the institution, etc. Communication management systems are often represented as flows of management information that are expressed and evaluated and accepted by the managers in management decisions.

The introduction of sanatoria and health resorts system of reciprocating logistics management requires the harmonization of the concept of "management system" taking into account the identified peculiarities of its formation and implementation.

The result of the conducted theoretical and applied research basing on the use of scientific approaches discussed in this research article was the development by the author of the categorical apparatus of a reciprocating logistics management. The author particularly considers management in the "management system" with the simultaneous structuring of its components as the basis for the design and implementation of a new concept of management of sanatorium and resort institutions.

**Key words:** management system, structural components of the management system; sanatorium and resort institutions; a reciprocating logistics management

Войтович С.

### **Теоретическое обобщение сущности компоненты системы управления и в санаторно- курортном**

Результатом проведенных теоретических и прикладных исследований, на основе использования обобщенных научных подходов, в этой научной статье стало развитие автором категорийного аппарата возвратно-логистического управления, и в частности управленческой категории «система управления» с одновременным структурированием ее компонентов, как основы для разработки и реализации новой концепции управления санаторно-курортных учреждений.

**Ключевые слова:** система управления, структурные компоненты системы управления курортными учреждениями; возвратно-логистическое управление

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Постійно змінюване зовнішнє середовище, необхідність впровадження інновацій в практику функціонування санаторно-курортних закладів ставлять вимоги щодо удосконалення системи менеджменту останніх. Реалізація інноваційних продуктів, технологій та методів діяльності передбачає зміну підходів,

системи та концепцій управління, включаючи усі складові системи менеджменту.

Розвиток науки управління в сторону застосування сучасних підходів та систем менеджменту, що базуються на поведінкових підходах, креативному та ситуаційному виробленні управлінських рішень, визначає необхідність вироблення, впровадження та ефективного застосування нових концепцій управління закладами сфери послуг. Одною із таких концепцій є концепція зворотно-логістичного управління санаторно-курортними закладами, запропонована нами, в основі якого лежить оптимізація потоків споживачів таких послуг. Запровадження запропонованої нами концепції управління ставить за мету удосконалення системи менеджменту санаторно-курортних установ через раціональне найбільш повне задоволення потреб споживачів послуг та одержання максимального прибутку.

Для впровадження в практику діяльності санаторно-курортних закладів системи зворотно-логістичного управління необхідно здійснити аналізування системи менеджменту таких закладів, яке дозволить виявити невідповідність структурних елементів системи та зав'язків характеристикам управлінських потреб та можливостям прийняття рішень, застосування управлінських технологій, інструментів та атрибутів системи.

Формування ефективної структури системи менеджменту дозволить формалізувати та підвищити ефективність прийняття рішень керівниками та менеджерами санаторно-курортного закладу.

В сучасній управлінській літературі недостатньо уваги приділено аспектам реорганізації, реінжинірингу та удосконалення систем менеджменту підприємств сфери послуг і санаторно-курортних закладів зокрема – як основи забезпечення ефективного функціонування санаторно-курортного закладу на ринку в умовах невизначеності, що обґрунтовує актуальність таких досліджень.

### **Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.**

Дослідження теоретичних засад ефективного управління сервісними закладами проводили у своїх наукових працях зарубіжні та вітчизняні вчені: Гендер Б., Крикавський Є.В., Кузьмін О.Є, Мердік Р., Рассел Р., Романович В.К.,

Сидорова А.В., Скоробогатова, Стаханов В.Н., Хаксевер К. та ін.

Питання формування ефективної системи менеджменту підприємств, структурування її складових та формалізації зав'язків, впровадження ефективних технік управління в практику їх діяльності висвітлювались у працях В.О. Василенка, Н.В. Диканя, Ф. Питера Друкера, О.Є. Кузьміна, А.А. Мазаракі, Л.І. Скібіцької, Ситніченко, Й.С. Ситника та ін.

Однак, недостатня увага науковців приділена дослідженню теоретико-прикладних аспектів сутності та структури системи управління санаторно-курортним закладом.

**Цілі статті.** В даній науковій статті розробити науково-практичні рекомендації щодо формування інформаційного простору для реалізації зворотньо-логістичного управління санаторно-курортним закладом, зокрема:

- з'ясувати сутність управлінської категорії «система менеджменту» санаторно-курортного закладу;

- провести структурний аналіз елементів та зав'язків системи менеджменту санаторно-курортного закладу з метою розробки та імплементації системи зворотньо-логістичного управління ними;

- встановити особливості та відмінності системи менеджменту санаторного закладу із системою менеджменту виробничих підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Функціонування у постійно змінюваному стосовно потреб кінцевих споживачів, стосовно невизначеної економічної політики уряду, стосовно динамічного зовнішнього оточуючого середовища, необхідність впровадження товарних, технологічних, управлінських та інших інновацій в практику діяльності підприємств, ставлять вимоги щодо удосконалення, приведення у відповідність або реінжинірингу системи менеджменту санаторно-курортних закладів останніх.

Власне, реалізація інноваційних продуктів і технологій, способів взаємодії із споживачами послуг, відповідність організації надання послуг їх потребам і запитам, передбачає зміну підходів, системи та концепцій управління, включаючи усі складові системи

менеджменту. Тому актуальним, з точки зору вироблення нових підходів до управління санаторно-курортними закладами, є дослідження сутності складної управлінської категорії «система менеджменту» санаторно-курортного закладу.

Проведений теоретичний пошук та монографічні дослідження дозволили розглянути трактування науковцями складної управлінської категорії «система менеджменту». Результати теоретичних досліджень наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Трактування управлінської категорії «система менеджменту»

Автори	Сутність трактування	Визначальна ознака
Ситніченко В. [17]	«Система менеджменту» представляє сукупність факторів: мету менеджменту, функції менеджменту, повноваження менеджменту, трудомісткість функцій і повноважень, об'єкт менеджменту, інформацію, техніку.	Сукупність факторів, що визначають реалізацію управлінського процесу
Друкер Питер Ф. [6]	«Система менеджменту» характеризує статичку, тобто постійно діючі, стійкі зв'язки між різними ланками, за якими диференційована діяльність всіх учасників процесу менеджменту	Постійно діючі, стійкі зв'язки між різними ланками і учасниками процесу менеджменту
Ситник Й.С. [18]	«Система менеджменту» це сукупність зв'язків з приводу впливу, узгоджувальної діяльності людей в соціально-економічній системі.	Сукупність зв'язків впливу на узгоджену діяльність виконавців
Кузьмін О.Є. [8]	«Система менеджменту» визначається як систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт для досягнення ним визначених цілей	Систематизований набір засобів впливу на підконтрольний об'єкт
Левчук К.О. [9]	«Система менеджменту» це система управління людьми й технічними засобами, як об'єктами управління, для досягнення цими об'єктами управління попередньо визначених цілей	Система управління людьми та технічними засобами
Мартыненко Н. [12]	«Систему менеджменту» можна визначити як сукупність певних підсистем і ланок, завдяки яким стає можливим сам процес управління	Сукупність певних підсистем і ланок процесу управління
Дикань Н.В. [5]	«Система менеджменту» співвідношення об'єкта і суб'єкта управління, предмет, об'єкт та методи менеджменту	Співвідношення об'єкта і суб'єкта управління через застосування методів менеджменту

Скібіцька Л.І. [13]	«Система менеджменту» механізм перетворень, що дозволяє трансформувати енергію керуючого впливу в рух розвитку організації	Механізм перетворень, що трансформує енергію керуючого впливу в рух розвитку організації
Мазаракі А.А. [11]	«Система менеджменту» відображає сукупність і структуру функціональних зв'язків, розподіл функцій і повноважень, інформаційні потоки, компетенції	Сукупність і структура функціональних зв'язків, розподіл функцій і повноважень, інформаційні потоки, компетенції
Василенко В.О. [3]	«Система менеджменту» це постійний і системний вплив менеджменту на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату	Постійний і системний вплив менеджменту на діяльність його структурних підрозділів
Аблязо в Р.А. [1]	«Система менеджменту» неперервна взаємодія та координація дій персоналу з виконання функцій управління для досягнення мети господарської діяльності	Неперервна взаємодія та координація дій персоналу з виконання функцій управління

Теоретичні дослідження сутності системи менеджменту закладів сфери послуг із додержанням принципів комплексності і системності, дали змогу представити власне трактування даної комплексної управлінської категорії.

Під «системою менеджменту» санаторно-курортного закладу розуміємо: постійний і систематизований вплив керуючої системи санаторно-курортного закладу на керовану через координацію управлінських дій і виконання функцій управління менеджерами закладу, застосування підходів, концепцій, методів і принципів менеджменту, розподілу повноважень в рамках існуючої організаційної структури, відображає сукупність і структуру функціональних зв'язків, інформаційні потоки, інструменти, технічні засоби та компетенції, характеризує статичну і узгоджену діяльність виконавців у соціально-економічній системі підприємства задля досягнення місії, цілей та мети господарської діяльності.

На підставі структурно-логічного заключення доведено, що система менеджменту санаторно-курортного закладу відображає місію та цінності, прийняті в організації; будується на рівні

стратегічного менеджменту; відображає організаційну систему санаторно-курортного закладу; містить необхідну для «системи управління» атрибутику та набір інструментів; відображає ефективність як здійснення управління закладом, так і ефективність його функціонування, тобто є складною управлінською категорією, що дозволяє агрегувати в собі одночасно об'єкти, суб'єктів, управлінські процеси та одержані за лаштунками цього результати.

«Система менеджменту» санаторно-курортного закладу, як складна управлінська категорія, містить внутрішні елементи, які визначають її як систему та зв'язки, що дозволяють її використовувати з метою ефективного управління такими закладами.

Використання структурного аналізу та логічного порівняння дало змогу встановити, що до внутрішніх елементів «системи менеджменту» санаторно-курортного закладу відносяться: функції та методи управління закладом, організаційна структура, система розподілу повноважень, обов'язків та підпорядкування; організаційна культура в закладі.

Структура системи менеджменту відображає: функціональні зв'язки, розподіл функцій і повноважень, інформаційні потоки, компетенції.

Зв'язки системи менеджменту найчастіше представлені потоками управлінської інформації та виражаються і оцінюються прийнятими менеджерами управлінськими рішеннями.

Детальний розгляд засад ринкового функціонування санаторно-курортних закладів та методів управління ними на теоретичному рівні із використанням методу теоретичного узагальнення та аналізу, дали можливість з'ясувати характерні особливості та застосовувані підходи до управління ними, представити відмінності системи управління закладів послуг та підприємств загалом. Такі відмінності представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Особливості та відмінності елементів системи менеджменту виробничих підприємств і закладів послуг

Елементи «Системи менеджменту»	Характеристики, особливості застосування	
	Промислові підприємства	Заклади послуг (санаторно-курортні заклади)

1	2	3
Місія	Продуктування та представлення на ринок якісної продукції	Реалізація процесів надання санаторно-курортних послуг відповідного рівня якості
Об'єкти системи управління	Господарська діяльність виробничого підприємства в цілому та її конкретні сфери – постачання, виробництво, збут, маркетинг, логістика, фінанси, персонал, ресурси	Господарська діяльність санаторно-курортного закладу в цілому та її конкретні сфери – надання послуг, обслуговування, маркетинг, фінанси, персонал, рекреаційні технології
Суб'єкти управління	Власники, керівники, менеджери різних рівнів	Власники, головний лікар, менеджери, лікарі
Методи менеджменту	Економічні, адміністративно-розпорядчі та соціально-психологічні	Економічні, адміністративно-розпорядчі та соціально-психологічні
Функції менеджменту	Основні та часткові (притаманні виробничим підприємствам) функції управління	Основні та часткові (притаманні закладам послуг) функції управління
Принципи менеджменту	Загальні і часткові (притаманні виробничим підприємствам)	Загальні і часткові (визначаються специфікою функціонування закладу послуг)
Концепції управління	Сучасні поведінкові, ситуаційні, інноваційні	Рейнжиніринговані для сервісних закладів концепції, що наслідують процеси управління виробничими підприємствами
Організаційна структура	Лінійна, функціональна, штабна, матрична або їх поєднання	Лінійно-функціональна
Технології управлінських процесів	Управлінські процес, система, механізми і рішення направлені на реалізацію виробничих і збутових функцій	Управлінські процес, система, механізми і рішення направлені на реалізацію функцій обслуговування і залучення споживачів таких послуг
Корпоративна і організаційна культура	Характерна для дивізіональних чи матричних структур управління промисловими підприємствами	Частково розвинута щодо окремих елементів найбільших об'єднань та санаторно-курортних закладів
Інструменти системи менеджменту	Стандартизовані для виробничих підприємств: стратегічний, тактичний та операційний менеджмент	Стандартизовані для закладів послуг: стратегічний, та операційний менеджмент



Управлінські завдання та рішення	Сформовані на основі класифікаторів: організаційних структур, функціональних компонентів, способів забезпечення менеджменту, руху інформаційних, матеріальних, логістичних та інших потоків	Частково розвинуті щодо класифікаторів: організаційних структур, функціональних компонентів, способів забезпечення менеджменту закладів санаторно-курортних послуг
Технічні засоби	Застосовувані комп'ютерні засоби, програмне забезпечення, мережні системи автоматизації виробництва і управління підприємством	Застосовувані комп'ютерні засоби, програмне забезпечення, мережні системи автоматизації управління закладом, медичним обслуговуванням
Інформаційні потоки	Визначаються рухом матеріальних ресурсів у процесі виробництва та процесами управління підприємством	Визначаються процедурами обслуговування споживачів у процесі надання послуг та процесами управління санаторно-курортним закладом
Зв'язки між елементами (інформаційні потоки)	Зовнішні та внутрішні інформаційні потоки інформаційного простору виробничого підприємства	Зовнішні та внутрішні інформаційні потоки інформаційного простору закладу санаторно-курортних послуг
Тип керованої системи	Визначається комплексністю управління та керованістю створених функціональних підсистем виробництва і реалізації продукції	Визначається комплексністю управління та керованістю створених функціональних підсистем обслуговування споживачів таких послуг
Застосовувані стилі керівництва	Автократичний, демократичний, ліберальний	Автократичний, демократичний, ліберальний

Застосування концепції зворотньо-логістичного управління санаторно-курортним закладом вимагає додержання таких стандартів управління, що безпосередньо впроваджуються у систему менеджменту санаторно-курортного закладу [4; 7; 8; 10]:

- ISO 9001: Система менеджменту якості;
- ДСТУ ISO 14001:2015: Система управління медичними послугами;
- OHSAS серії 18000: Інтегрована система управління якістю лікувального закладу;
- ISO 22000: Система управління харчовою безпекою;

- ДСТУ ISO 9004-2-96: Управління якістю та елементи системи якості;
- ISO 14001: Система екологічного менеджменту;
- OHSAS 18001: Система управління охороною праці та виробничою безпекою;
- ISO/IEC 27001: Система управління інформаційною безпекою;
- SA 8000: Система менеджменту соціальної відповідальності.

Удосконалення системи менеджменту санаторно-курортного закладу має відбуватися за такими основними напрямками: запровадження прогресивних концепцій та методів управління закладом; реінжиніринг організаційної структури управління закладом відповідно до реалізації бізнес-процесів обслуговування споживачів таких послуг; стандартизація процесів управління у закладах щодо виконуваних функцій та управлінських процедур, розподілу повноважень; підвищення кваліфікації та набуття нових компетенцій менеджерами таких закладів; підвищення загальної ефективності управління санаторно-курортними закладами на засадах інноваційного, ситуаційного та поведінкового управління; запровадження елементів організаційної культури.

**Висновки.** Результатом проведених теоретичних і прикладних досліджень, що базуються на використанні загальнонаукових підходів та висвітлені у даній науковій статті, став розвиток автором категорійного апарату зворотньо-логістичного управління, і зокрема, управлінської категорії «система менеджменту» із одночасним структуруванням її складових.

Із використанням методу теоретичного узагальнення та аналізу з'ясовано характерні особливості та відмінності елементів системи менеджменту санаторно-курортного закладу та системи управління виробничим підприємством загалом.

Забезпечення ефективності функціонування системи менеджменту санаторно-курортного закладу полягає в обов'язковому використанні таких стандартів управління: ISO 900; ДСТУ ISO 14001:2015; OHSAS серії 18000; ISO 22000; ДСТУ ISO 9004-2-96; ISO 14001; OHSAS 18001; ISO/IEC 27001; SA 8000.

1. Аблязов Р.А. Командний менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Р.А. Аблязов, Г.І. Падурець Г.І., І.Б. Чудаєва.– К. : Професіонал, 2008.– 352 с.
2. Атаманчук Г.В. Управление: сущность, ценность, эффективность : учеб. пособ. для вузов / Г.В. Атаманчук. – М. : Академический Проект/Культура, 2006. – 544 с.
3. Василенко В.О. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.О. Василенко, В.І. Шостка, О.М. Клейменов – К. : ЦНЛ, 2005. – 372 с.
4. Дармиць Р.З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства / Р.З. Дармиць, Н.О. Вацик //Науковий вісник НЛТУ України. – 2010.– Вип. – 2010. – Т. 20. – С. 153-161.
5. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб./ Н.В. Дикань, І.І. Борисенко – К.: Знання, 2008. – 389с.
6. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: пер.с англ.: уч.пос. / Питер Ф. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 272 с.
7. Друкер Питер Ф. Менеджмент. : Пер. с англ. / Питер Ф. Друкер, Джозеф А. Макьярело. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. – 704 с
8. Кузьмін О. Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту: монографія / О.Є. Кузьмін // Львів: НУ «Львівська політехніка». – 2005. – 434 с.
9. Левчук К.О. Аутсорсинг в системі менеджменту підприємства / К.О. Левчук //ДНУ. – 2008 р. – 208 с.
10. Лютак О.М. Аналіз та оцінювання інформації про основні туристичні потоки України / О.М. Лютак, Л.В. Михальчук // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №12(128). – С. 217-225.
11. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі., Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба.– К.: Атика, 2007. – 584 с.
12. Мартыненко Н. Технологии менеджмента: учебник/ Н. Маритыненко – К.: МП «Леся», 1997. – 800с.
13. Скібіцька Л.І. Менеджмент: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: ЦНЛ, 2007.– 416с.
14. Петренко С.А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства / С.А. Петренко //Академічний огляд. – 2010. – №. 1. – С. 92-100.
15. Подольчак Н.Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств / Н.Ю. Подольчак //Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №. 2. – С. 47-56.
16. Приймак В.М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб./ В.М. Приймак. – К.: Атика, 2006. – 240 с.
17. Ситніченко В. Сучасні системи менеджменту – основа сталого розвитку підприємства / В. Ситніченко, Г. Кисельова // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2004. – №. 3. – С. 59-61.

18. Ситник Й.С. Концептуальні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємства / Й.С. Ситник //Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №. 8. – С. 198-208.