

УДК 614.215:005

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-31>

Субота М. В.

Подільський державний аграрно-технічний університет

Соловій С. Б.

ТОВ «Карпоінт Електрик»

Лоаяк Л. М.

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено теоретичні питання формування систем управління (Системи управління якістю, Системи екологічного менеджменту, Системи управління соціальною відповідальністю, Системи управління охороною праці) як єдиного механізму удосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств на засадах сталого розвитку із застосуванням LEAN-концепції. Проведено проектування інтегрованої моделі управління сталим розвитком санаторно-курортних підприємств у контексті створення ефекту синергії для розширення переваг кожної системи і сприяння раціональному використанню ресурсів. Доведено, що поєднання стратегії сталого розвитку із концепцією ощадливої діяльності під час продукування санаторно-курортних послуг дає змогу досягти позитивних результатів в економічному, екологічному та соціальному вимірах.

Ключові слова: інтегровані моделі управління, розвиток, міжнародні стандарти, санаторно-курортні підприємства.

Постановка проблеми. Україна має розвинуту мережу санаторно-курортних закладів, розміщених в унікальних кліматичних зонах морського узбережжя та Карпат, які використовують для лікування мінеральної води, грязі практично всіх відомих бальнеологічних типів. Усього санаторно-курортна галузь налічує понад 3,2 тис. суб'єктів господарювання, в яких щорічно оздоровлюється близько 4 млн осіб. Головна мета санаторно-курортних підприємств – створення конкурентоспроможного на ринку санаторно-курортного продукту, забезпечення сприятливих умов для значної інтенсифікації курортної діяльності, збільшення її частки у макроекономічних показниках шляхом запровадження системи раціональних заходів щодо ефективного та науково обґрунтованого управління курортними ресурсами і санаторно-курортними закладами, утворення сучасної, передбаченої світовими стандартами прибуткової, всесезонної лікувально-оздоровчої системи, необхідної для повного та гармонійного задоволення соціально-економічних та індивідуальних потреб населення України у санаторному лікуванні, оздоровчому й курортному сервісі. У контексті вирішення цих питань важливе значення має формування інтегрованої моделі управління сталим розвитком санаторно-курортних підприємств, спрямованої на створення ефекту синергії для розширення переваг кожної системи і сприяння раціональному використанню ресурсів та надання якісних санаторно-курортних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами розвитку різних підприємств, в тому числі і питаннями забезпечення економічної безпеки, займалися такі вчені, як С. Васильчак, Т. Васильців, О. Галаченко, О. Драган, Ш. Жидяк, В. Іванишин, С. Ільяшенко, О. Ляшенко, В. Франчук та інші. Однак у працях вказаних авторів не висвітлено низку питань, зокрема економічних, екологічних та соціальних вимірів сталого розвитку санаторно-курортних підприємств, формування систем управління сталим розвитком підприємств на основі міжнародних стандартів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У науковій літературі, дослідженій нами, частково представлено огляд бізнес-моделей,

орієнтованих на досягнення цілей сталого розвитку, однак відповідних моделей впровадження та управління сталим розвитком, зокрема інтегрованих, які б окреслювали механізм здійснення управління на засадах сталого розвитку з метою встановлення конкурентних переваг і створення цінності для суспільства та зацікавлених сторін, виявлено не було.

Мета статті. Розробити та запропонувати інтегрований комплекс важелів ефективного управління розвитком санаторно-курортних підприємств.

Виклад основного матеріалу. У попередніх дослідженнях нами було розроблено інтегровану модель, яка поєднує різні системи управління (Система управління якістю (СУЯ) – Quality Management System (QMS), Система екологічного менеджменту (СЕМ) – Environmental Management System (EMS), Система управління соціальною відповідальністю (СУСВ) – Social Responsibility Management System (SRMS), Система управління охороною праці (СУОП) – Occupational Health and Safety Management System – (OHSMS)) в єдиний механізм удосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств на засадах сталого розвитку із застосуванням LEAN-концепції.

Для вирішення вищеприписаних економічних, екологічних та соціальних вимірів сталого розвитку санаторно-курортних підприємств ми сформуливали інноваційну інтегровану систему управління сталим розвитком на основі міжнародних стандартів: ISO 9001 – Системи управління якістю, орієнтованої на задоволення потреб споживача; ISO 14001 – Системи екологічного управління, орієнтованої на підвищення екологічних показників; ISO 26000 – Керівництво з питань соціальної відповідальності з акцентом на інтеграцію, впровадження та сприяння соціально відповідальній поведінці в підприємстві; OHSAS 18001 – Системи управління охороною праці, спрямованої на створення найкращих можливих умов праці.

Проектування інтегрованої моделі управління сталим розвитком санаторно-курортних підприємств (рис. 1) спрямовано на створення ефекту синергії для розширення переваг кожної системи і сприяння раціональному використанню ресурсів та часу на надання послуг. Окрім того, раціональне використання ресурсів також зменшить

рівень втрат та пов'язаних із ними витрат, що позитивно вплине на зміцнення СЕБ санаторно-курортних підприємств.

Відповідно до рис. 1, інтегрована система управління (блок № 1) містить Систему управління якістю (СУЯ), Систему екологічного менеджменту (СЕМ), Систему управління соціальною відповідальністю (СУСВ), Систему управління охороною

праці (СУОП). Цей блок описує вимоги, тобто ті складові частини, які потрібно удосконалити. Директиви сталого розвитку (блок № 3) становлять основу для визначення та вимірювання показників сталого розвитку санаторно-курортних підприємств та охоплюють економічні, екологічні та соціальні виміри. Цей блок описує, чому запропонована модель повинна бути впроваджена в гос-

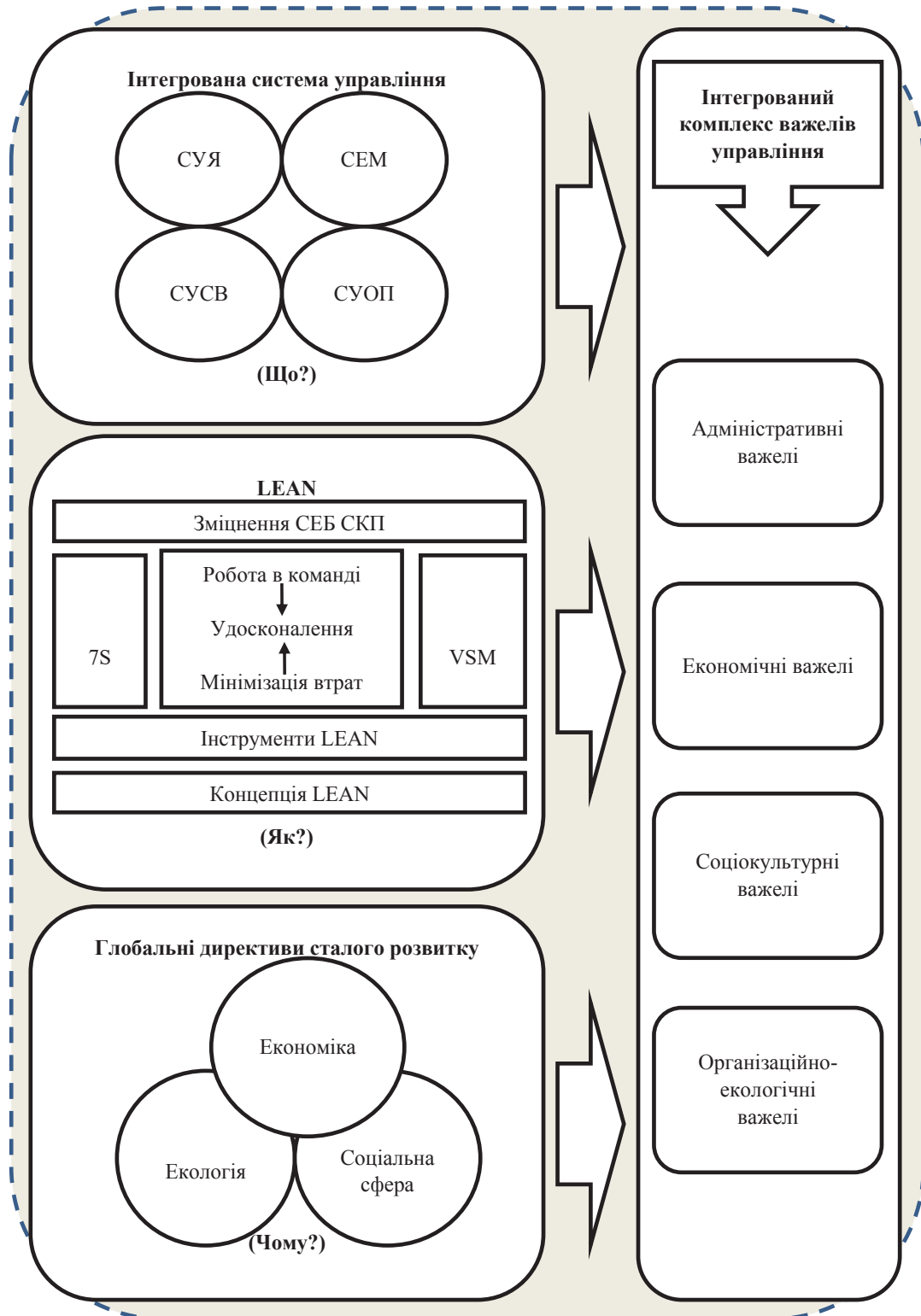


Рис. 1. Інтегрована система управління (ІСУ) розвитком санаторно-курортних підприємств на засадах сталості

Джерело: власна розробка автора

подарську діяльність санаторно-курортних підприємств. Центральний блок, тобто LEAN-концепція, інтегрує модель із ощадливими технологіями та визначає, яким чином відбуватиметься процес удосконалення системи управління санаторно-курортних підприємств. Таким чином, LEAN-концепція, відповідаючи на питання (як?), виступає як зв'язний елемент між вимогами (що?) та керівними принципами (чому?), а також є основою для створення синергетичного впливу (синергії).

Поєднання стратегії сталого розвитку із концепцією ощадливої діяльності під час продукування санаторно-курортних послуг дає змогу досягти позитивних результатів в економічному, екологічному та соціальному вимірах. Запропонована модель базується на концепції та використовує інструменти LEAN-менеджменту і враховує принципи скорочення витрат, процесний підхід і високий рівень участі та залучення людського капіталу.

LEAN-менеджмент передбачає впровадження ощадливого способу мислення, що забезпечує створення вищої цінності для споживачів, усуваючи діяльність, що не додає вартості [1]. Крім того, LEAN-менеджмент може сприяти постійному вдосконаленню процесів, забезпечити орієнтацію на задоволеність споживачів та підвищення якості санаторно-курортного продукту та послуг, забезпечити зниження витрат [2], підвищення якості, прибутковості та формування соціального іміджу [3]. Інструменти та методи LEAN-менеджменту чинять позитивний вплив на зміцнення СЕБ та розвиток санаторно-курортних підприємств відповідно до принципів сталості.

Одним із важливих інструментів LEAN-менеджменту є VSM-картування – метод відображення цінностей і розуміння послідовності процесів та інформаційних потоків, що використовуються у виробництві санаторно-курортного продукту та наданні послуг [4]. Доцільно розглянути основні переваги від впровадження LEAN-концепції із запропонованими системами управління та їх взаємозв'язків із соціальною та економічною безпекою санаторно-курортних підприємств.

Підвищення продуктивності праці та зниження витрат необхідні для забезпечення СЕБ санаторно-курортних підприємств. Однак цих завдань слід досягати враховуючи принципи сталого розвитку, пом'якшуючи негативні екологічні та соціальні наслідки і сприяючи забезпеченню СЕБ санаторно-курортних підприємств.

Незважаючи на те, що сьогодні є безпрецедентний попит на моделі сталого розвитку, що враховують економічні, соціальні та екологічні перспективи, а впровадження систем управління та ощадливих технологій є трендом, підприємства і досі стикаються з труднощами в управлінні складними інтегрованими процесами із залученням великої кількості людських та фінансових ресурсів, тому важливим є дослідження важелів управління та відповідних інструментів для інтеграції і подальшого розвитку таких систем. Сукупність форм і методів ефективного управління розвитком санаторно-курортних підприємств формує єдиний комплекс важелів, що включає в себе чотири підсистеми: економічні, адміністративні та соціокультурні і організаційно-екологічні важелі впливу (рис. 2)

Еколого-організаційні важелі управління, застосування яких приводить до економії витрат, відповідають вимогам Системи екологічного менеджменту, яка включає ініціативи щодо зменшення негативного впливу на довкілля та енергоощадності з одночасним впровадженням про-

грам підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів [7]. Системи управління, що базуються на ISO, є цінними інструментами для виявлення та усунення неефективних процесів. Система стандартизації OHSAS 18001 знижує ймовірність збоїв у процесі господарської діяльності та покращує внутрішній клімат, імідж та загальну ефективність санаторно-курортного підприємства, тобто передбачає використання соціально-культурних важелів управління.

Основний принцип LEAN-менеджменту стосується впливу людського капіталу на ефективність процесів. Залучення працівників до процесу управління, врахування пропозицій працівників, взаємоповага та визнання послужили чинником інтеграції LEAN-менеджменту з ISO 26000 та OHSAS 18001 [8].

Впровадження принципів концепції ощадливого виробництва у систему менеджменту позитивно впливає на підвищення внутрішньої мотивації та відповідальності працівників, а отже, на соціальну складову частину безпеки санаторно-курортних підприємств. Щодо охорони здоров'я працівників загальновищезначим є той факт, що ЛМ сприяє більш ергономічній та безпечній організації робочого місця [9]. Для посилення інтеграції ЛМ із соціальною складовою частинною безпеки необхідно перейти від інструменту 5S до інструменту 7S, адже останній включає соціальні аспекти управління відповідно до принципів сталого розвитку. Вдосконалення системи охорони праці під час впровадження ощадливих практик відбувається головним чином завдяки оптимізації бізнес-процесів, підвищеній увазі до безпеки та ергономіки, що позитивно впливає на охорону праці, продуктивність і вартість санаторно-курортного продукту. Система OHSAS 18001 сприяє зміцненню соціальної складової частини соціально-економічної безпеки санаторно-курортних підприємств. Впровадження Системи управління якістю продукції та послуг передбачає формування соціальної відповідальності санаторно-курортного підприємства, корпоративної культури, яка пропагує та заохочує етичну поведінку. З метою забезпечення успішного управління якістю доцільне чітко зосередження уваги на моральних цінностях, оскільки етичні та соціальні проблеми в діловому середовищі передбачають повний контроль якості. Застосування системи ISO 9001 суттєво впливає на впровадження стандартизації в сфері Корпоративної соціальної відповідальності, однак ефективність інтеграції Системи управління якістю та Соціальною корпоративною відповідальністю (наприклад, ISO 26000) ще не досить досліджена.

Поєднання інструментів та важелів управління Екологічного менеджменту з іншими практиками управління допомагає досягти ефекту синергії. Питання запровадження системи екологічного менеджменту постає на порядку денному тоді, коли санаторно-курортне підприємство, що впроваджує практики ЛМ, отримує перші економічні результати від покращення екологічних показників діяльності. Система екологічного менеджменту, що відповідає ISO 14001, є цінним інструментом для виявлення та зменшення неефективних видів діяльності, однак вона лише передбачає поліпшення екологічних показників, однак не пропонує жодних заходів чи методів їх досягнення. Тому інструментарій LEAN-технологій, що відповідає вимогам стандарту ISO 14001, має на меті забезпечити методологію та інструментарій для їх реалізації.



Рис. 2. Інтегрований комплекс важелів ефективного управління розвитком санаторно-курортних підприємств на засадах сталості

Джерело: сформовано автором на основі [5; 6]

Таким чином, концепція LEAN-менеджменту була використана як основний підхід для покращення соціально-економічних та екологічних показників діяльності досліджуваних санаторно-курортних підприємств.

Висновки і пропозиції. Запропонована сукупність форм і методів управління формує єдиний комплекс важелів, які є основою ефективної інтегрованої системи управління розвитком сана-

торно-курортних підприємств на засадах сталості з метою встановлення конкурентних переваг і створення цінності для суспільства, враховуючи міжнародні стандарти. Впровадження інтегрованої моделі управління розвитком санаторно-курортних підприємств на основі поєднання стратегії сталого розвитку із концепцією ощадливої діяльності забезпечить підвищення показників оздоровниць у трьох вимірах: економічному (якість та

своєчасність надання послуг), екологічному (зменшення нераціонального використання ресурсів та повторного їх використання) та соціальному (підвищення кваліфікації працівників, покращення ділового клімату, залучення працівників до процесу прийняття рішень).

Зважаючи на те, що удосконалення діяльності санаторно-курортних підприємств відбувається з урахуванням вимог усіх зацікавлених сторін, як зовнішнього (споживачі, інші підприємства), так і внутрішнього середовища (працівники діяльності

санаторно-курортних підприємств), ефекти від застосування запропонованих важелів управління розвитком поширюватимуться далеко за межі таких суб'єктів господарювання. Запропонована інтегрована система управління на прикладі санаторно-курортних підприємств на засадах сталого розвитку може бути використана в практичній діяльності як оздоровчих закладів, так і інших суб'єктів господарювання, керівними органами об'єднаних територіальних громад та навчальними закладами.

Список використаних джерел:

1. Caldera H.T.S., Desha C., Dawes L. Exploring the role of lean thinking in sustainable business practice: a systematic literature review. *J. Clean. Prod.* 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.126>.
2. Galeazzo A., Furlan A., Vinelli A. Lean and green in action: interdependencies and performance of pollution prevention projects. *J. Clean. Prod.* 2014. № 85, p. 191–200.
3. Verrier B., Rose B., Caillaud E., Remita H. Combining organizational performance with sustainable development issues: the Lean and Green project benchmarking repository. *J. Clean. Prod.* 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.023>.
4. Rohani J.M., Zahraee S.M. Production line analysis via value stream mapping: a lean manufacturing process of color industry. *Procedia Manuf.* 2015. № 2, p. 6–10.
5. Бовкун О.А. Методи забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 257–263.
6. Жулканич В.О. Еколого-економічні і організаційні важелі управління природокористуванням. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 1 (51). С. 28–37.
7. Engert S., Rauter R., Baumgartner R.J. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *J. Clean. Prod.* 2015. № 112, p. 2833–2850.
8. Martinez-Jurado P.J., Moyano-Fuentes J. Lean management, supply chain management and sustainability: a literature review. *J. Clean. Prod.* 2014. № 85, p. 134–150.
9. Taubitz M.A. Lean, green & safe: integrating safety into the lean, green and sustainability movement. *Prof. Saf.* 2010. № 55, p. 39–46.

References:

1. Caldera H.T.S., Desha C., Dawes L. (2017) Exploring the role of lean thinking in sustainable business practice: a systematic literature review. *J. Clean. Prod.* URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.126>.
2. Galeazzo A., Furlan A., Vinelli A. (2014) Lean and green in action: interdependencies and performance of pollution prevention projects. *J. Clean. Prod.* no. 85, pp. 191–200.
3. Verrier B., Rose B., Caillaud E., Remita H. (2013) Combining organizational performance with sustainable development issues: the Lean and Green project benchmarking repository. *J. Clean. Prod.* DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.023>.
4. Rohani J.M., Zahraee S.M. (2015) Production line analysis via value stream mapping: a lean manufacturing process of color industry. *Procedia Manuf.* no. 2, pp. 6–10.
5. Bovkun O.A (2018) Metody zabezpechennya efektyvnoho upravlinnya personalom pidpryyemstva [Methods of ensuring effective personnel management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 16, pp. 257–263.
6. Zhulkanych V.O. (2018) Ekoloho-ekonomichni i orhanizatsiyni vazheli upravlinnya pryrodokorystuvanniam [Ecological, economic and organizational levers of nature management]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, no. 1 (51), pp. 28–37.
7. Engert S., Rauter R., Baumgartner R.J. (2015) Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *J. Clean. Prod.*, no. 112, pp. 2833–2850.
8. Martinez-Jurado P.J., Moyano-Fuentes J. (2014) Lean management, supply chain management and sustainability: a literature review. *J. Clean. Prod.*, no. 85, pp. 134–150.
9. Taubitz M.A. (2010) Lean, green & safe: integrating safety into the lean, green and sustainability movement. *Prof. Saf.*, no. 55, pp. 39–46.

Субота М. В.

Подольский государственный аграрно-технический университет

Соловий С. Б.

ТОВ «Карпоинт Електрик»

Лояк Л. Н.

Прикарпатский национальный университет имени Василия Стефаника

ИНТЕГРИРОВАННАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА РАЗВИТИЯ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Резюме

Исследованы теоретические вопросы формирования систем управления (Системы управления качеством, Системы экологического менеджмента, Системы управления социальной ответственностью, Системы управления охраной труда) как единого механизма совершенствования деятельности санаторно-курортных предприятий на принципах устойчивого развития с применением LEAN-концепции. Проведено проектирование интегрированной модели управления устойчивым развитием санаторно-курортных предприятий в контексте создания эффекта синергии для расширения предпочтений каждой системы и содействия рациональному использованию ресурсов. Доказано, что сочетание стратегии устойчивого развития с концепцией экономной деятельности при продуцировании санаторно-курортных услуг позволяет достичь положительных результатов в экономическом, экологическом и социальном измерениях.

Ключевые слова: интегрированные модели управления, развитие, международные стандарты, санаторно-курортные предприятия.

Subota Mykola

Podolsk State Agrarian Technical University

Soloviy Serhiy

LLC «CARPOINT ELECTRIC»

Loyak Liliya

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

INTEGRATED DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM OF SANATORIUM AND RESORT ENTERPRISES

Summary

Theoretical issues of management systems formation: quality management systems, environmental management systems, social responsibility management systems, labor protection management systems as the only mechanism for improving the activities of sanatoriums on the basis of sustainable development using LEAN-concept. For the purpose of sustainable development of the sanatorium-and-spa enterprises the formation of the innovative integrated system of management of sustainable development on the basis of the international standards is offered: ISO 9001 – Quality management systems focused on satisfaction of needs of the consumer; ISO 14001 – Environmental management systems focused on improving environmental performance; ISO 26000 – Guide to social responsibility with an emphasis on the integration, implementation and promotion of socially responsible behavior in the enterprise; OHSAS 18001 – Occupational safety management systems aimed at creating the best possible working conditions. The design of an integrated management model for sustainable development of sanatoriums in the context of creating a synergy effect to expand the benefits of each system and promote the rational use of resources. It is proved that the combination of the strategy of sustainable development with the concept of economical activities in the production of spa services allows to achieve positive results in economic, environmental and social dimensions. It is outlined that the proposed model is based on the concept and use of LEAN-management tools and takes into account the principles of cost reduction, process approach and a high level of participation and attraction of human capital. VSM-mapping as a method of displaying the values and sequence of processes and information flows used in the production of spa products and services. It is proved that increasing labor productivity and reducing costs are necessary to ensure the socio-economic security of sanatoriums. Based on a set of forms and methods, a single set of levers is proposed, which includes four subsystems: economic, administrative and socio-cultural and organizational-ecological levers of influence, aimed at ensuring effective management of sustainable development of sanatoriums. The importance of LEAN-management as a form of influence of human capital on the efficiency of production processes, involvement of employees in management, taking into account their proposals in commercial activities is outlined. It is proved that the introduction of the principles of the concept of lean production in the management system has a positive effect on increasing the internal motivation and responsibility of employees, and therefore on the social component of the safety of sanatoriums.

Keywords: integrated management models, development, international standards, sanatorium enterprises.