

УДК 614.215:005**JEL classification: M11, M12, M141 M21****Субота М.В.***канд. екон. наук,**асистент кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**Подільський державний аграрно-технічний університет**Кам'янець-Подільський, Україна***E-mail: VSV123@i.ua****Дубина М.П.***канд. екон. наук, асистент кафедри економіки підприємства,**інновацій та дорадництва в АПК імені І.В. Поповича**Львівський національний університет ветеринарної медицини**та біотехнологій імені С.З. Гжицького**Львів, Україна***E-mail: dubynatarichka@gmail.com**

ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація

Метою є розробка теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо визначення та наведення детальної характеристики етапів впровадження інтегрованої системи управління санаторно-курортних підприємств в контексті досягнення ними сталого розвитку.

На основі використаних в дослідженні сукупності наукових методів і підходів, у тому числі, структуризації та узагальнення, систематизації, синтезу та аргументації дозволило забезпечити концептуальну та структурну єдність проведеного дослідження, визначити етапи впровадження інтегрованої системи управління санаторно-курортних підприємств в контексті досягнення ними сталого розвитку.

В результаті проведеного дослідження запропоновано систему та послідовність взаємопов'язаних між собою етапів впровадження інтегрованої системи управління санаторно-курортних підприємств в контексті досягнення ними сталого розвитку.

Визначено, що впровадження принципів концепції сталого розвитку у систему менеджменту позитивно впливає на підвищення внутрішньої мотивації та відповідальності працівників, на соціальну складову безпеки санаторно-курортних підприємств. Виокремлено впровадження системи управління якістю послуг як важливу складову інтегрованої системи управління. Окреслено систему екологічного менеджменту як важливий інструмент для виявлення та зменшення неефективних видів діяльності. В результаті дослідження запропоновано систему та послідовність взаємопов'язаних між собою етапів впровадження інтегрованої системи управління, що включають: визначення кола зацікавлених осіб (фізичних чи юридичних), на яких може суттєво вплинути господарська діяльність санаторно-курортних закладів; критичний аналіз дотримання законодавства; формування політики системи управління якістю; підтримка та залучення вищого керівництва санаторно-курортних закладів; поінформованість працівників санаторно-курортних закладів; визначення відповідальних осіб за впровадження системи; VSM-картування поточного стану; визначення цілей та завдань; визначення показників ефективності; контекстуалізація показників сталого розвитку санаторно-курортних підприємств; формування VSM-карти майбутнього стану розвитку санаторно-курортного закладу; визначення можливостей для вдосконалення.

Ключові слова: *інтегрована система управління, менеджмент, сталий розвиток, концепція, санаторно-курортні підприємства.*

Вступ. Управління санаторно-курортними підприємствами в сучасних умовах вимагає застосування нових технологій та методів, адаптації до кризових умов. Окрім того, необхідним є адаптація життєдіяльності підприємств до концепції сталого розвитку, що пов'язано із сталим економічним зростанням, підвищенням рівня соціальної відповідальності перед працівниками, споживачами санаторно-курортних послуг, суспільством, застосування енергозберігаючих технологій та екологічного ставлення до довкілля. Все це потребує впровадження інтегрованої системи управління санаторно-курортними підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх років проблематикою досліджень управління у санаторно-курортній сфері займалися такі науковці: Бовкун О.А., Ведмідь Н. І., Влащенко Н. М., Вострякова В.І., Жулканич В.О., Карлова О. А., Кравченко М.О., Яворський Ю. М. та інші. Інтегровані системи управління досліджували: Бакова І.В., Віткін Л. М., Лапач С. М., Ролько О. Р., Старіш О. Г. Проте, зазначеними дослідниками не було визначено ключових етапів та їх послідовності впровадження інтегрованої системи управління санаторно-курортних підприємств.

Метою статті є визначення та наведення детальної характеристики етапів впровадження інтегрованої системи управління санаторно-курортних підприємств в контексті досягнення ними сталого розвитку.

Результати дослідження. Впровадження принципів концепції сталого розвитку у систему менеджменту санаторно-курортних підприємств позитивно впливає на підвищення внутрішньої мотивації та відповідальності працівників, а отже на соціальну складову безпеки санаторно-курортних підприємств [1].

Для посилення інтеграції управління із соціальною складовою безпеки необхідно перейти від інструменту 5S до інструменту 7S, адже останній включає соціальні аспекти управління відповідно до принципів сталого розвитку. Вдосконалення системи охорони праці при впровадженні ощадливих практик відбувається головним чином завдяки оптимізації бізнес-процесів, підвищеної уваги до безпеки та ергономіки, що позитивно впливає на охорону праці, продуктивність праці і вартість санаторно-курортного продукту [2].

Така система управління сприяє зміцненню соціальної складової соціально-економічно безпеки санаторно-курортних підприємств. Важливою складовою цієї системи є впровадження системи управління якістю послуг, що 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 достатньо 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 екологічного менеджменту отримає перші економічні результати від покращення екологічних показників діяльності [3]. 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 по їх

досягненню. Тому інструментарій LEAN-технологій, що відповідає вимогам стандарту ISO 14001, має на меті забезпечити методологію та інструментарій для їх реалізації.

Таким чином, концепція Інтегрованої системи управління сталим розвитком санаторно-курортних підприємств може бути використана у якості основного підходу для покращення соціально-економічних та екологічних показників діяльності досліджуваних санаторно-курортних підприємств.

Для формування етапів впровадження Інтегрованої системи управління сталим розвитком санаторно-курортних підприємств, що передбачають постійне покращення економічних показників, як передумови сталого розвитку, можуть бути використані наступні методи, принципи та стандарти: Міжнародні стандарти звітування у сфері сталого розвитку (GRI - Global Reporting Initiative) [4; 5; 6]; метод VSM-картування (Value Stream Mapping – Карта створення вартості) [7]; принципи формування інтегрованих систем управління, викладені в міжнародних стандартах ISO 9001 (2015), ISO 14001 (2015), ISO 26000 (2010) та OHSAS 18001 (2007) та емпіричні знання, отримані в процесі проведеного дослідження.

Система впровадження Інтегрованої системи управління включає кілька взаємопов'язаних етапів.

1. На початковому етапі необхідно визначити *коло зацікавлених осіб* (фізичних та юридичних), на яких може суттєво вплинути господарська діяльність санаторно-курортних закладів, у нашому випадку надання послуг із оздоровлення, або дії яких можуть вплинути на успішну реалізацію стратегії по досягненню цілей сталого розвитку оздоровчих підприємств. Для того, щоб сформувати широке уявлення про взаємозв'язки між зацікавленими сторонами слід визначити їхні очікування та інтереси. Це необхідно дослідити з метою подальшої оцінки впливу цих взаємозв'язків на екологічні, соціальні та економічні умови функціонування санаторно-курортних підприємств, та навпаки – оцінити як ці умови впливають на взаємозв'язки.

Можемо виокремити наступні сегменти споживачів оздоровчих послуг: сегмент інституційних споживачів (соціальне страхування); сегмент комерційних споживачів; сегмент корпоративних-споживачів.

Перший – сегмент інституційних споживачів – Державний фонд соціального страхування. Надання послуг у даному сегменті характеризується низьким рівнем прибутковості через прийняті критерії контракування (оздоровлення соціально-незахищених верств населення та людей з інвалідністю). Загалом вирішальним є низька ціна послуг, що визначає низьку привабливість відпочинку та обмежений вибір пропонованих природних терапевтичних процедур. Однак низька прибутковість сегменту, не обмежує готовність санаторно-курортних підприємств надавати такі послуги, оскільки загалом отримані доходи покривають щоденні операційні витрати та забезпечують стабільність.

Джерелом додаткового доходу санаторно-курортних підприємств є обслуговування другого сегменту споживачів санаторно-курортних послуг, які є комерційними споживачами. Це сегмент пацієнтів, який самостійно оплачує перебування у оздоровницях. Деякі санаторно-курортні підприємства отримують найбільший прибуток у корпоративному. Однак наразі такі практики перебування є поодинокими, адже організують їх переважно в межах розбудови корпоративної культури окремих підприємств. Це найскладніший сегмент, оскільки він охоплює перебування різного характеру – від створення корпоративних команд та рекреаційних поїздок для працівників певного підприємства до галузевих конференцій та спеціальних туристичних чи спортивних заходів.

Настільки ж важливим фактором, як і споживачі, є об'єднані територіальні

громади, адже вони відповідають за підтримку статусу санаторію та збереження санаторно-курортного майна (наприклад, парки, бювети, випускні вежі). Керівники об'єднаних територіальних громад впливають на привабливість санаторію як рекреаційного курорту та туристичних визначних пам'яток, що є важливим для позиціонування санаторно-курортних підприємств на ринку оздоровчих послуг.

До зацікавлених сторін також відносяться постачальники природних ресурсів, конкуренти, з якими санаторно-курортні підприємства співпрацюють на ринку оздоровчих послуг, аутсорсингові компанії та рекламні агентства.

2. Наступний етап передбачає критичний аналіз дотримання законодавства, що полягає в оцінці відповідності застосування ІСУ чинному законодавству. При цьому визначаються всі законодавчі норми та правила відповідно до встановлених вимог. Обізнаність зацікавлених сторін та керівництва санаторно-курортних підприємств дозволяє передбачити та підготуватися до нових вимог законодавства. Тому на санаторно-курортному підприємстві рекомендовано впровадити сучасний облік нормативно-правових вимог, принципів чи інших економічних, екологічних та соціальних ініціатив, і постійно його оновлювати, розробити відповідні внутрішні документи (концепції, стратегії, інструкції).

3. *Вироблення внутрішньої політики на санаторно-курортному підприємстві.* Концепція та стратегія сталого розвитку санаторно-курортних підприємств повинні бути розроблені таким чином, щоб мінімізувати конфлікти між функціями системи управління та забезпечити баланс, тим самим максимізуючи ефективність ІСУ та мінімізуючи її негативний вплив. На цьому етапі доречним буде використання адміністративних важелів управління. Адміністративні важелі управління стосуються інструментів, що передбачають включення екологічних та соціальних цілей до нормативної бази та програм санаторно-курортних підприємств, забезпечують узгодженість з іншими стратегіями, належне співвідношення економічних, соціальних та екологічних цілей і розподіл фінансових ресурсів. Ці інструменти часто формують бачення, цілі, стратегії та накопичення нових знань.

4. *Підтримка та залучення вищого керівництва санаторно-курортних підприємств до інтегрованої системи управління.* Усвідомлення вищим керівництвом важливості реалізації ініціатив по впровадженню принципів сталого розвитку та повна підтримка розвитку інфраструктури оздоровчих закладів і ресурсів є необхідними умовами для впровадження сталого обслуговування [8]. На даному етапі необхідно долучити такі економічні важелі управління як техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування та техніко-економічне планування впровадження стратегії сталого розвитку санаторно-курортних підприємств. Крім того необхідно визначити підхід до впровадження та етапи, які повинні бути детально описані, щоб забезпечити узгодженість між ІСУ та потребами в ресурсах.

5. *Забезпечення поінформованості працівників.* Відсутність обізнаності щодо сутності концепції сталого розвитку є однією з основних перешкод на шляху до забезпечення сталого розвитку санаторно-курортних підприємств [8]. Необхідно ініціювати інформаційні зустрічі, лекції та інші заходи з підвищення обізнаності як керівного складу, так і працівників усіх підрозділів та рівнів санаторно-курортних підприємств.

На даному етапі позитивний вплив матимуть соціально культурні важелі, а саме підвищення кваліфікації та участь працівників в управлінні. Навчання має величезний потенціал для підвищення рівня сталого розвитку санаторно-курортних підприємств. Необхідно підвищити рівень знань та обізнаності серед професіоналів галузі щодо переваг та способів використання методів підвищення сталості. Це можливо досягти за

допомогою відповідної моделі, яка пом'якшить будь-які негативні аспекти та допоможе керівництву у забезпеченні адекватної підтримки [8]. Дані заходи повинні стосуватися основних концепцій LEAN-менеджменту, забезпечення якості, охорони навколишнього природного середовища, соціально відповідального менеджменту і системи управління охороною праці та уточнювати їх основні інструменти, переваги і потенціал. Вони мають бути спрямовані на розширення концептуального бачення керівництва санаторно-курортних підприємств та зменшення ризиків опору до змін серед персоналу.

6. *Встановлення відповідальності.* Необхідно визначити відповідальних осіб за впровадження ІСУ. Команда повинна складатися з працівників, які формують координаційний центр ІСУ та мають достатні знання у кожній із сфер удосконалення: якості, навколишнього природного середовища, гігієни та безпеки праці. Вони повинні виступати у якості фасилітаторів змін і використовувати свої знання для інтеграції усіх процесів управління у єдиний механізм. Технологію VSM-картування не застосовують у межах окремого підрозділу підприємства, тому необхідно проводити даний аналіз наскрізно, вздовж усього ланцюга надання санаторно-курортних послуг.

7. *VSM-картування поточного стану.* VSM-картування поточного стану санаторно-курортних підприємств виступає основою для розробки та реалізації VSM-карти майбутнього стану в контексті сталого розвитку. Картування – це, по суті, стандартизація, яка застосовується з метою управління процесом змін у напрямі сталого розвитку. VSM-карта поточного стану повинна бути інтегрована в ІСУ у якості доповнення до опису процесів, їх послідовності та взаємодії. На даному етапі доречним буде застосування організаційно-екологічних важелів управління: планування та прогнозування процесів природокористування, комплексний моніторинг і облік природних ресурсів, економічна оцінка природних ресурсів, які дадуть можливість визначити вузькі місця нераціонального використання ресурсів та часу.

8. *Визначення цілей та завдань.* На основі сформованої VSM-карти поточного стану, враховуючи політику та юридичні зобов'язання, можливо провести формування основних цілей санаторно-курортних підприємств. Цілі повинні бути вимірюваними, узгоджуватися з політикою ІСУ та охоплювати програми та стратегії для досягнення визначених цілей; крім того, вони повинні включати розподіл відповідальності, необхідні ресурси, підходи та терміни.

9. *Визначення показників ефективності.* Формування системи показників ефективності дає можливість відслідковувати зміни у системі надання санаторно-курортних послуг. Моніторинг сталого розвитку санаторно-курортних підприємств надає можливість менеджменту оцінити результативність впроваджених заходів, а також надає інформацію для прийняття рішень.

Відповідно до розглянутих та впроваджених інтегрованих систем управління та принципів сталого розвитку [4; 5; 6] можна сформулювати наступні індикатори сталого розвитку санаторно-курортних підприємств.

1. Економічний вимір сталого розвитку санаторно-курортних підприємств:

- а) Якість санаторно-курортних послуг;
- б) Своєчасність надання санаторно-курортних послуг;
- в) Загальна ефективність використання обладнання закладів.

2. Екологічний вимір сталого розвитку санаторно-курортних підприємств:

- а) Відсоток зменшення використання ресурсів;
- б) Обсяг скорочення споживання енергії, досягнутий безпосередньо завдяки впровадженим заходам;
- в) Обсяг скорочення споживання водних ресурсів, досягнутий безпосередньо завдяки впровадженим заходам;

3. Соціальний вимір сталого розвитку санаторно-курортних підприємств:
- а) Загальна кількість годин, витрачених на навчання, пов'язаних з відповідними аспектами діяльності санаторно-курортних підприємств;
 - б) Кількість реалізованих програм:
 - із залученням громади;
 - оцінка впливу корпоративної соціальної відповідальності на розвиток санаторно-курортного підприємства та місцевий розвиток;
 - оцінка впливу на навколишнє природне середовище та постійний моніторинг;
 - публічне розповсюдження результатів екологічних та соціальних оцінок впливу;
 - в) Кількість офіційно поданих претензій та скарг споживачів та місцевих мешканців;
 - г) Грошовий еквівалент штрафів та загальна кількість не грошових санкцій внаслідок невідповідності законодавству та нормативним актам;
 - д) Коефіцієнт нещасних випадків на виробництві, травм та захворювань працівників;
 - е) Середня кількість годин тренінгів з охорони праці, які проходять працівники закладів.

Визначаючи, вимірюючи та аналізуючи сформований набір показників результативності, необхідно враховувати принципи суттєвості та повноти [4]. Використання запропонованої системи показників ефективності сприятиме виникненню ефекту синергії при інтеграції LEAN-менеджменту в систему управління санаторно-курортних підприємств, таким чином зменшуючи несприятливі наслідки та збільшуючи переваги від впровадження принципів сталого розвитку.

10. *Контекстуалізація показників сталого розвитку санаторно-курортних підприємств.* Ефективність впровадження принципів сталого розвитку санаторно-курортних підприємств повинна контекстуалізуватися на основі ширших концепцій сталості та порівнюватися з обмеженнями та вимогами, що пред'являються до екологічних чи соціальних ресурсів на галузевому, місцевому, регіональному та глобальному рівнях.

11. *VSM-карта майбутнього стану розвитку санаторно-курортного закладу.* Сформована на попередньому етапі VSM-карта поточного стану санаторно-курортних підприємств розкриває вузькі місця та джерела формування втрат. Основні положення та результати аналізу процесу надання оздоровчих послуг повинні бути використані для розробки заходів, що задовольняють вимоги принципів сталого розвитку. Кожен такий процес необхідно співвідносити з вимогами споживачів санаторно-курортних послуг, крім того необхідно брати до уваги їх можливий вплив на навколишнє природне середовище, безпечність та соціальну відповідальність.

12. *Визначення можливостей для вдосконалення.* VSM-карта поточного стану розкриває ризики та втрати при наданні санаторно-курортних послуг, які необхідно усунути або мінімізувати. На основі її критичного аналізу необхідно визначити можливості для удосконалення, одночасно забезпечуючи синергію між економічними, екологічними і соціальними складовими та спроектувати VSM-карту майбутнього стану, кінцевою метою якої є забезпечення сталого розвитку санаторно-курортних підприємств. VSM-картування є основою для Kaizen-планування, оскільки допомагає визначити вузькі місця для подальшого удосконалення. Процес Kaizen-планування повинен враховувати критичний аналіз VSM та основні принципи концепції сталого обслуговування санаторно-курортних підприємств, що дозволить системно підійти до питання їх сталого розвитку. Застосування інструментарію Kaizen-планування призводить до задоволення

соціальних потреб, підвищення самооцінки та самореалізації працівників, адже тут діють соціокультурні важелі управління. Ці практики сприяють постійному вдосконаленню процесів та продуктів, крім того, додатково посилюють мотивацію працівників, оскільки включають соціальний принцип важливості людей, приймаючи їхні пропозиції, таким чином формують здорову психологічну атмосферу в колективі, одночасно мінімізуючи ризики опору змінам.

Отже VSM-карта майбутнього стану повинна передбачати усунення або мінімізацію втрат, оптимізацію використання наявних ресурсів та реалізацію можливостей вдосконалення якості наданих санаторно-курортних послуг, які вимагають використання якомога меншої кількості ресурсів найпростішим та найшвидшим способом.

Висновки і перспективи. Запропонована сукупність етапів, форм і методів управління формує єдиний комплекс важелів, які є основою ефективної інтегрованої системи управління розвитком санаторно-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).

Запропонована структура управління якістю та безпечністю має універсальний характер і може бути рекомендована як типова при виконанні робіт з розроблення та сертифікації інтегрованих систем менеджменту діяльністю підприємств санаторно-курортного типу. Розроблення ІСУ на вибраних принципах сприятиме наданню даним санаторно-курортним підприємствам високоякісних медичних послуг, оцінюванню та контролю професійних ризиків, охороні навколишнього середовища з метою виявлення можливостей удосконалення та їх реалізації, що принесе велику користь державі та суспільству.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку шляхів впровадження інтегрованої системи управління санаторно-курортних підприємств як основи їх сталого розвитку в умовах сьогодення.

Список використаних джерел

1. Taubitz M.A. Lean, green & safe: integrating safety into the lean, green and sustainability movement. *Prof. Saf.* 2010. № 55, p. 39–46.
2. James J., Ikuma L.H., Nahmens I., Aghazadeh F. The impact of Kaizen on safety in modular home manufacturing. *Int. J. Adv. Manuf. Technol.* 2013. № 70. P. 725–734.
3. Jabbour C.J.C., de Sousa Jabbour A.B.L., Govindan K., Teixeira A.A., de Souza Freitas W.R. Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *J. Clean. Prod.* 2013. № 47. P. 129–140.
4. GRI. 2016a. GRI 101: Foundation. GRI Global. Retrived from: [http://refhub.elsevier.com/S0959-6526\(17\)32817-2/sref36](http://refhub.elsevier.com/S0959-6526(17)32817-2/sref36).
5. GRI, 2016b. GRI 102: General Disclosures. GRI Global. Retrived from: [http://refhub.elsevier.com/S0959-6526\(17\)32817-2/sref37](http://refhub.elsevier.com/S0959-6526(17)32817-2/sref37); GRI, 2016c.
6. GRI 103: Management Approach. GRI Global. Retrived from: [http://refhub.elsevier.com/S0959-6526\(17\)32817-2/sref38](http://refhub.elsevier.com/S0959-6526(17)32817-2/sref38).
7. Вострякова В. І. Методичні підходи моделювання та аналізу логістичних систем розподілу продукції апк. *Агроевіт.* 2017. № 11. С. 56–61.
8. Bhanot N., Rao P.V., Deshmukh S.G. An integrated approach for analysing the enablers and

barriers of sustainable manufacturing. *J. Clean. Prod.* 2016. № 142, p. 4412–4439.

9. Rother M., Shook J. Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda, Lean Enterprise Institute Brookline. 2003. № 102. <https://doi.org/10.1109/6.490058>

10. Zagurskiy O.M., Yukhymenko P.I., Sokolska T.V., Paska I.M., Lobunets V.I., Zhytnyk T.P., Zharikova O.B. Management Models and Evaluation of Reputation Risks. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. V. 8, I. 3S3. P. 136-141/ C10431183S319.pdf

11. Bickauske, D., Simanaviciene, Z., Jakubavicius, A., Vilys, M. & Mykhalchyshyna, L. (2020). Analysis and Perspectives of the Level of Enterprises Digitalization (Lithuanian Manufacturing Sector Case). *Independent Journal of Management & Production*, 11(9), 2291-2307. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1404>.

12. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina, N. Content Strategy In Management of Communications. *Independent Journal of Management & Production*. N. 12(3). P. s232-s242. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>

Дата надходження статті до редакції: 02.08.2020
1 рецензування 22.09.2020 Прийняття в друк: 22.12.2020

Subota M.V.

Ph.D., Assistant Professor
State Agrarian and Engineering University in Podilya
Kamyanets-Podilsky, Ukraine
E-mail: VSV123@i.ua

Dubina M.P.

Ph.D., Assistant
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology
named after S.Z. Gzhitsky
Lviv, Ukraine
E-mail: dubynamarichka@gmail.com

STAGES OF IMPLEMENTATION OF AN INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM FOR HEALTH RESORT COMPANIES

Abstract

The aim is to develop theoretical approaches and practical recommendations for identifying and guiding a detailed description of the stages of implementation of an integrated management system for sanatorium-resort enterprises in the context of their sustainable development.

On the basis of the set of scientific methods and approaches used in the study, including structuring and generalization, systematization, synthesis and argumentation, it was possible to ensure the conceptual and structural unity of the study, to determine the stages of implementation of an integrated management system for sanatorium-resort enterprises in the context of their sustainable development. As a result of the study, a system and a sequence of interrelated stages of implementation of an integrated management system for sanatorium-resort enterprises in the context of their sustainable development are proposed.

It has been determined that the introduction of the principles of the concept of sustainable development into the management system has a positive effect on increasing the internal motivation and responsibility of employees, on the social component of the safety of health resort enterprises. Highlighted the implementation of the service quality management system as an important component of the integrated management system. The environmental management system is identified as an important tool for identifying and reducing ineffective activities. As a result of the study, a system and a sequence of interrelated stages of the implementation of an integrated management system have been proposed, including: determination of the circle of interested persons (individuals or legal entities) who can be significantly affected by the economic activities of sanatorium-resort institutions; critical analysis of legal compliance; formation of the quality management system policy; support and involvement of the top management of sanatorium-resort institutions; awareness of employees of health resort institutions; determination of persons responsible for the implementation of the system; VSM-mapping of

the current state; definition of goals and objectives; determination of performance indicators; contextualization of indicators of sustainable development of sanatorium and resort enterprises; formation of a VSM-map of the future state of development of a sanatorium-resort institution; identifying opportunities for improvement.

Keywords: *integrated management system, management, sustainable development, concept, health resort enterprises.*

References

1. Taubitz M.A. (2010). Lean, green & safe: integrating safety into the lean, green and sustainability movement. *Prof. Saf.*, 55, 39–46.
2. James J., Ikuma L.H., Nahmens I., Aghazadeh F. (2013). The impact of Kaizen on safety in modular home manufacturing. *Int. J. Adv. Manuf. Technol.*, 70, 725–734.
3. Jabbour C.J.C., de Sousa Jabbour A.B.L., Govindan K., Teixeira A.A., de Souza Freitas W.R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: the role of human resource management and lean manufacturing. *J. Clean. Prod.*, 47, 129–140.
4. GRI. 2016a. GRI 101: Foundation. GRI Global. Retrieved from [http://refhub.elsevier.com/S0959-6526\(17\)32817-2/sref36](http://refhub.elsevier.com/S0959-6526(17)32817-2/sref36).
5. GRI. 2016b. GRI 102: General Disclosures. GRI Global. Retrieved from: [http://refhub.elsevier.com/S0959-6526\(17\)32817-2/sref37](http://refhub.elsevier.com/S0959-6526(17)32817-2/sref37); GRI, 2016c.
6. GRI 103: Management Approach. GRI Global. Retrieved from [http://refhub.elsevier.com/S0959-6526\(17\)32817-2/sref38](http://refhub.elsevier.com/S0959-6526(17)32817-2/sref38).
7. Vostriakova, V. (2017). Methodological approaches to agrifood logistic distribution systems modeling and evaluating. *Agrosvit*, 11, 56–61.
8. Bhanot N., Rao P.V., & Deshmukh S.G. (2016). An integrated approach for analysing the enablers and barriers of sustainable manufacturing. *J. Clean. Prod.*, 142, 4412–4439.
9. Rother, M., & Shook, J. (2003). Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda, Lean Enterprise Institute Brookline, 102. <https://doi.org/10.1109/6.490058>.
10. Zagurskiy, O.M., Yukhymenko, P.I., Sokolska, T.V., Paska, I.M., Lobunets, V.I., Zhytnyk, T.P., Zharikova, O.B. (2019). Management Models and Evaluation of Reputation Risks. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3S3), 136-141.
11. Bickauske, D., Simanaviciene, Z., Jakubavicius, A., Vilys, M. & Mykhalchyshyna, L. (2020). Analysis and Perspectives of the Level of Enterprises Digitalization (Lithuanian Manufacturing Sector Case). *Independent Journal of Management & Production*, 11(9), 2291-2307. DOI: <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v11i9.1404>.
12. Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Kuznetsova I., Shushpanov D., Slavina, N. (2021). Content Strategy In Management of Communications. *Independent Journal of Management & Production*. 12(3), s232-s242. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1538>

Received: 08/02/2020

Revision: 09/22/2021 Accepted: 12/22/2020