

УДК 338.48:658.14
JEL Classification: L5; M21; O18; Z32
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-482-490>

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВИКЛИКИ, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ*

© 2025 ВЛАЩЕНКО Н. М.

УДК 338.48:658.14
JEL Classification: M21; O18; Z32

Влащенко Н. М. Стратегічний розвиток санаторно-курортних підприємств: виклики, тенденції та перспективи

Метою статті є дослідження рівнів стратегічного управління санаторно-курортними підприємствами, зокрема на корпоративному рівні, а також розробка основних стратегічних напрямків їх розвитку з урахуванням сучасних викликів та тенденцій галузі. Застосовано системний підхід, який дав змогу розглядати санаторно-курортний комплекс як складну відкриту систему з численними внутрішніми та зовнішніми зв'язками; порівняльний аналіз використано для виявлення відмінностей і подібностей у розвитку санаторно-курортного комплексу України в часовому та просторовому вимірах; застосовано SWOT-аналіз, який дозволив визначити пріоритетні напрямки розвитку аналізованого корпоративного об'єднання. У статті розглянуто рівні стратегічного управління та розвитку санаторно-курортних підприємств. Досліджено горизонти планування діяльності санаторно-курортних підприємств і визначено причини їх відмови від стратегічного планування. Сформульовано переваги та недоліки корпоративного управління санаторно-курортними підприємствами, зокрема в складі ПрАТ «Укрпрофоздоровниця». Виконано SWOT-аналіз ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» щодо забезпечення стратегічного управління та розвитку санаторно-курортних підприємств у його складі. Визначено стратегічні напрямки розвитку ПрАТ «Укрпрофоздоровниця», а також виконано оцінку вірогідності реалізації зазначених напрямків розвитку. Окреслено ті з них, які мають найвищий рівень вірогідності практичного впровадження у коротко- та середньостроковій перспективі. Розроблено рекомендації щодо реалізації перспективних напрямків розвитку досліджуваного корпоративного об'єднання. Подальші дослідження у сфері стратегічного управління санаторно-курортними підприємствами доцільно спрямувати на розробку ефективних моделей стратегічного планування з урахуванням галузевої специфіки, дослідження механізмів впровадження інноваційних управлінських підходів у корпоративному середовищі санаторно-курортної сфери, а також вивчення впливу моделі корпоративного управління на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості розвитку санаторно-курортних підприємств.

Ключові слова: санаторно-курортні підприємства, санаторно-курортний комплекс, стратегічний розвиток, управління.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 14.

Влащенко Наталія Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: Nataliya.Vlaschenko@kname.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4163-7185>

Researcher ID: HTQ-9436-2023

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218094605>

UDC 338.48:658.14
JEL Classification: M21; O18; Z32

Vlashchenko N. M. Strategic Development of Health Resort Enterprises: Challenges, Trends, and Prospects

The aim of the article is to examine the levels of strategic management of sanatorium-resort enterprises, particularly at the corporate level, and to develop the main strategic directions for their development, taking into account modern challenges and industry trends. A systemic approach has been applied, allowing for the sanatorium-resort complex to be viewed as an intricate open system with numerous internal and external connections; a comparative analysis was used to identify differences and similarities in the development of the sanatorium-resort complex in Ukraine across temporal and spatial dimensions; a SWOT analysis was applied to identify the priority development directions of the analyzed corporate association. The article discusses the levels of strategic management and development of sanatorium-resort enterprises. The article explores the planning horizons of the activities of sanatorium-resort enterprises and identifies the reasons for their abandonment of strategic planning. The advantages and disadvantages of corporate governance of sanatorium and resort enterprises have been formulated, particularly within the framework of the Public Joint Stock Company «Ukrprofzdrovnytsia». A SWOT analysis of the Public Joint Stock Company «Ukrprofzdrovnytsia» has been conducted regarding strategic management and the development of sanatorium and resort enterprises within its structure. Strategic directions for the development of the Public Joint Stock Company «Ukrprofzdrovnytsia» have been identified, along with an assessment of the probability of implementing these development directions. Those with the highest likelihood of practical implementation in the short- and medium-term have been outlined. Recommendations for the implementation of the prospective development directions of the studied corporate association have been devised. Further research in the field of strategic management of sanatorium-resort enterprises should be directed towards the development of effective models of strategic planning, taking into account industry specifics, the study of mechanisms for implementing innovative management approaches in the corporate environment of the sanatorium-resort sector, as well as examining the impact of corporate governance models on increasing competitiveness and long-term sustainability of sanatorium-resort enterprises.

* Виконано в межах госпдогвірної тематики кафедри № 0124U000679 «Тенденції розвитку туристської індустрії та гостинності в поствоєнний період: стратегії, методи, інструментарій» 2024–2025 рр.

Keywords: sanatorium-resort enterprises, sanatorium-resort complex, strategic development, management.

Fig.: 1. Tabl.: 3. Bibl.: 14.

Vlashchenko Nataliia M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: Nataliya.Vlaschenko@kname.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4163-7185>

Researcher ID: HTQ-9436-2023

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57218094605>

У сучасних умовах трансформації соціально-економічного простору України стратегічний розвиток санаторно-курортного комплексу набуває особливої значущості. Після тривалого періоду занепаду галузі спостерігається зростання інтересу до рекреаційних та оздоровчих послуг як з боку держави, так і з боку споживачів. Це зумовлено низкою факторів: підвищенням усвідомленості населення щодо здорового способу життя, необхідністю медико-психологічної реабілітації після наслідків воєнних дій, зростаючим попитом на внутрішній туризм і потребою в активізації економічного потенціалу регіонів.

Водночас санаторно-курортна галузь стикається з низкою викликів, серед яких: зношеність матеріально-технічної бази, відсутність єдиної стратегії розвитку, нормативно-правові обмеження, нестача інвестицій і фахових кадрів. В умовах євроінтеграційних процесів та конкуренції на глобальному ринку оздоровчих послуг постає потреба в розробці довгострокової стратегії, що враховує сучасні тенденції розвитку індустрії здоров'я, запровадження інноваційних підходів до управління, диджиталізації послуг і сталого використання природно-лікувальних ресурсів.

Таким чином, дослідження стратегічного розвитку санаторно-курортного комплексу є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Проблематиці розвитку санаторно-курортної галузі України присвячено низку сучасних наукових досліджень. Так, Мельник І. М. [6] акцентує увагу на актуальних проблемах функціонування та перспективах розвитку оздоровчих закладів в Україні, зокрема в контексті змін ринкового середовища. У працях Галаченка О. О. та Замрій О. М. [3], а також Загорянської О. [5] досліджуються стратегічні підходи до розвитку санаторно-курортних підприємств на регіональному рівні, зокрема через запровадження інноваційних стратегій і розвиток інфраструктури. Субота М. В. і Демидова М. М. [8] розглядають питання підвищення якості послуг як необхідну умову сталого розвитку галузі. Також заслуговують на увагу дослідження Галаченка О. О. щодо регіональної політики у сфері санаторно-

курортних послуг [2] та праця Герасименко Т. В., Олійника А. І. та Дідусь А. Ю. [4], у якій визначено стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери на загальнодержавному рівні.

Проте питання ефективного стратегічного розвитку санаторно-курортного комплексу в умовах сучасних викликів потребує подальших досліджень. Зокрема, недостатньо вивченим є розвиток корпоративних об'єднань у санаторно-курортній сфері, а також визначення стратегічних орієнтирів їх розвитку.

Метою статті є дослідження рівнів стратегічного управління санаторно-курортними підприємствами, зокрема на корпоративному рівні, а також розробка основних стратегічних напрямків їх розвитку з урахуванням сучасних викликів та тенденцій галузі.

Застосовано системний підхід, який дав змогу розглядати санаторно-курортний комплекс як складну відкриту систему з численними внутрішніми та зовнішніми зв'язками; порівняльний аналіз використано для виявлення відмінностей і подібностей у розвитку санаторно-курортного комплексу України в часовому та просторовому вимірах; застосовано SWOT-аналіз, який дозволив визначити пріоритетні напрямки розвитку аналізованого корпоративного об'єднання.

Санаторно-курортний комплекс (СКК) є складною багатогалузевою системою з розгалуженою інфраструктурою, яка функціонує як самостійний об'єкт управління. Ця система потребує спеціальних підходів та окремих важелів для ефективного управління, координації діяльності її елементів і стратегічного розвитку в умовах динамічного туристичного ринку.

СКК характеризується наявністю декількох рівнів стратегічного управління (рис. 1), які охоплюють:

- ✦ державний рівень управління, на якому відбувається формування, реалізація та контроль загальнодержавної політики у сфері оздоровлення та рекреації. Вищий рівень управління охоплює діяльність центральних органів виконавчої влади, місце-

вих адміністрацій, а також законодавчих органів, які визначають правові, економічні та організаційні засади функціонування СКК;

- ✦ корпоративний (мережевий) рівень, який охоплює діяльність об'єднань санаторно-курортних установ, таких як асоціації, корпорації, курортні кластери або мережі підприємств, які діють під єдиним брендом чи в межах єдиної стратегії. На цьому рівні здійснюється стратегічне управління сукупністю підприємств, які мають спільні цілі, ресурси, інтереси або територіальну прив'язку;
- ✦ організаційний рівень, який охоплює стратегічне та оперативне управління безпосередньо на рівні окремих санаторно-курортних підприємств (СКП), таких як санаторії, профілакторії, пансіонати, курортні готелі тощо. На цьому рівні реалізуються конкретні управлінські рішення, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування закладу, підвищення якос-

ті послуг, задоволення потреб клієнтів та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Переважа більшість СКП в Україні діють у складі великих корпорацій, управління якими відповідає другому рівню (на рис. 1). Найбільше санаторно-курортних закладів України об'єднані в приватне акціонерне товариство «Укрпрофоздоровниця».

ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» управляє мережею СКП по всій Україні, що спеціалізуються на лікуванні та оздоровленні населення. У розпорядженні товариства – 61 родовище мінеральних вод і 13 родовищ лікувальних грязей, що дозволяє ефективно використовувати природні ресурси для медичної реабілітації та профілактики захворювань [9]. ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» станом на 2023 р. мало у своєму складі 53 дочірні підприємства, з яких 45 були санаторно-курортними закладами, а 8 – допоміжними підприємствами [7].

Проте на сьогодні відомо, що 26 з цих СКП розташовані на тимчасово окупованій території

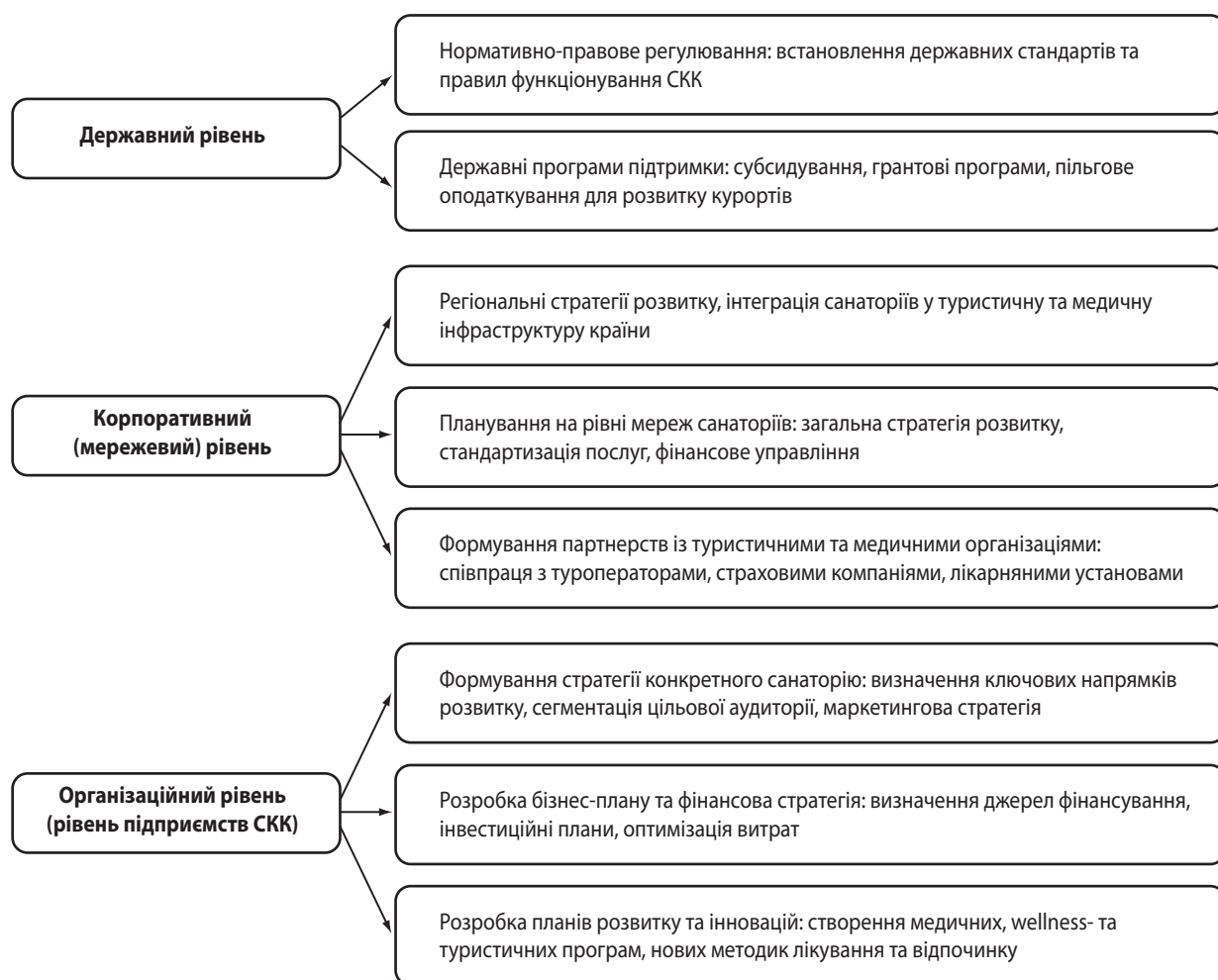


Рис. 1. Рівні стратегічного управління та розвитку санаторно-курортних підприємств

АР Крим, що унеможливляє облік їх поточної діяльності та організацію управління.

У сфері туризмі загалом, і в рекреаційній (санаторно-курортній) сфері зокрема, попит на послуги часто залежить від зовнішніх факторів – погоди, політики, економіки, пандемій тощо. Невеликі та середні за розміром підприємства замість довгострокових стратегій обирають тактику адаптації та виживання. Багато підприємств зосереджуються на короткотерміновому горизонті планування (на 1–2 сезони вперед), а не на стратегічних періодах (5–10 років). Їх цілі часто прикладні – утриматися, заробити, незначно розширитися. Однак стратегічне планування є важливим для великих підприємств або їхніх об'єднань. У великих організацій багато підрозділів, широке географічне охоплення, що обумовлює наявність чіткої стратегії для координації.

По факту в санаторно-курортних підприємствах відсутні стратегічні плани розвитку. Також їх не складають на корпоративному рівні в ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» (їх немає в публічному доступі; якщо і розробляються певні довгострокові плани розвитку, то вони мають формальний характер). Таку ситуацію можна пояснити низкою об'єктивних і суб'єктивних факторів, які обмежують можливість розробки та впровадження стратегічних планів у санаторно-курортній сфері:

- ✦ через економічну нестабільність та циклічність попиту, оскільки в умовах економічної нестабільності та інфляційних процесів розробка стратегічних планів розвитку втрачає свою ефективність. Таким чином, прогнозовані показники можуть суттєво відрізнятися від реальних через непередбачувані зовнішні фактори. Як зазначає дослідження, здатність туристського (зокрема, рекреаційного) бізнесу до адаптації в умовах економічної турбулентності є критично важливою для його виживання та функціонування [10];
- ✦ через бюрократичні перешкоди та централізацію управлінських процесів. Як показують дослідження у сфері корпоративного управління, в умовах складних бюрократичних структур ухвалення стратегічних рішень часто затягується через численні погодження та процедури [12]. Такий стан речей призводить до того, що стратегічні ініціативи втрачають актуальність або не знаходять своє втілення;
- ✦ через обмежені фінансові ресурси санаторно-курортних установ. Як відзначають економісти, зокрема в дослідженнях

галузі готельного та курортного бізнесу, недостатність інвестицій у розвиток інфраструктури та новітні технології є однією з основних проблем цього сектора [13]. У таких умовах пріоритетом стає не стратегічне планування, а вирішення поточних фінансових та операційних питань;

- ✦ через недостатню кваліфікацію кадрів, що є важливим бар'єром для розробки ефективних стратегічних ініціатив. Відомо, що якісне стратегічне управління потребує спеціалізованих знань, досвіду та розуміння специфіки санаторно-курортної галузі [11]. У багатьох випадках через обмежений кадровий потенціал санаторії не мають можливості залучати професіоналів, здатних ефективно розробляти та реалізовувати стратегічні плани;
- ✦ через відсутність єдиного підходу до управління та стандартизації, оскільки кожне СКП має свої специфічні умови функціонування, що знижує можливість створення універсальних стратегічних планів [1]. Як показує дослідження в області стратегічного управління, адаптація стратегій до локальних умов є критичним фактором для досягнення успіху в індустріях, що характеризуються високою диверсифікацією [14].

Таким чином, відсутність стратегічних планів розвитку в СКП і на рівні ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» зумовлена поєднанням факторів економічної нестабільності, бюрократичних труднощів, обмежених фінансових ресурсів, низької кваліфікації кадрів та відсутності єдиного підходу до стратегічного управління.

Розглянемо переваги та недоліки корпоративного управління санаторно-курортними підприємствами, тобто функціонування зазначених закладів у складі ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» як мережевої структури.

Корпоративне управління в СКП має кілька ключових переваг, які сприяють підвищенню ефективності та якості послуг, що надаються. Одна з основних переваг – це централізоване управління, яке забезпечує єдину політику розвитку, маркетингу та стандартизації послуг. Такий підхід дозволяє уникнути розпорошення зусиль і досягати узгодженості в реалізації стратегічних цілей на всіх рівнях управління. Наприклад, узгоджене планування інвестицій, реконструкцій і модернізацій забезпечує ефективне використання ресурсів і знижує витрати на непотрібне дублювання робіт у різних установах. Однак, як зазначалося вище, ця перевага залишається нереалізованою че-

рез фактичну відсутність складання стратегічних планів аналізованою корпорацією.

Другим важливим аспектом є економія на масштабі, що дозволяє суттєво знижувати витрати на закупівлю обладнання, медикаментів, харчування та інших товарів за гуртовими цінами. За рахунок зазначеної економії підвищується рентабельність і знижується фінансове навантаження на окремі СКП, що особливо важливо в умовах обмеженого бюджету. Завдяки централізованим закупівлям досягається забезпечення кращої якості матеріалів та послуг.

Єдині стандарти якості, які впроваджуються через корпоративну політику, дозволяють забезпечити високу якість надання медичних та оздоровчих послуг на всіх рівнях, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і формуванню стабільного іміджу оздоровниць.

Нарешті, корпоративне управління в санаторно-курортних підприємствах забезпечує виконання соціальної місії, яка полягає в збереженні доступності оздоровлення для працівників, пенсіонерів і дітей. Виконання цієї місії сприяє не тільки підвищенню соціальної відповідальності СКП, а й відіграє важливу роль у підтримці здоров'я широких верств населення.

Попри численні переваги, корпоративне управління також має низку недоліків. Одним з них є надмірна централізація управлінських рішень, що часто призводить до втрати гнучкості та швидкої адаптації СКП до змін в локальних умовах. Вона обмежує ініціативу на місцях і призводить до неефективного використання ресурсів у конкретних установах.

Крім того, єдині стандарти якості можуть бути не зовсім адаптовані до специфічних умов окремих санаторіїв, що часто призводить до втрати індивідуальності та неврахування місцевих особливостей. У цьому випадку стандарти можуть стати перешкодою для інновацій та креативних підходів у наданні послуг. Також важливим недоліком є погіршення мотивації персоналу через жорстке централізоване управління та однакові вимоги до всіх співробітників. У деяких випадках це знижує рівень задоволення працівників і в результаті – якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, хоча корпоративне управління в санаторно-курортних підприємствах має значні переваги, воно також обмежується певними недоліками, які вимагають уважного підходу до оптимізації управлінських процесів. Наведені переваги та недоліки систематизовано у вигляді SWOT-аналізу, які доповнено зовнішніми можливостями та загрозами (табл. 1).

SWOT-аналіз показує, що за наявності вагомих сильних сторін і соціальної місії корпоративна модель потребує серйозної трансформації – з акцентом на оновлення інфраструктури, спрощення управління та активне реагування на зовнішні виклики.

Результатом виконання SWOT-аналізу має стати формування стратегічних напрямів розвитку ЗАТ «Укрпрофоздоровниця». Виходячи з окреслених сильних і слабких сторін діяльності досліджуваного об'єднання, їх можливостей та загроз, сформулюємо їх таким чином (табл. 2).

У табл. 2 наведено багато різних стратегічних напрямків розвитку напрямків ПрАТ «Укрпрофоздоровниця», які необхідно оцінити з точки зору можливості та доцільності їх реалізації. Оцінку вірогідності реалізації стратегічних напрямків наведено в табл. 3.

З урахуванням сучасних викликів, які постають перед системою санаторно-курортного оздоровлення в Україні, а також проведеного аналізу потенціалу реалізації стратегічних напрямків розвитку ПрАТ «Укрпрофоздоровниця», доцільно виділити ті з них, що мають найвищий рівень вірогідності практичного впровадження в коротко- та середньостроковій перспективі. Серед таких – розширення спектра послуг і програм реабілітації, впровадження сучасної маркетингової стратегії, а також розвиток партнерських форм співпраці з державними, муніципальними та приватними структурами.

По-перше, з метою ефективної реалізації напрямку щодо розширення спектра послуг і програм реабілітації, рекомендується:

- ✦ розробити цільові оздоровчі та реабілітаційні програми для окремих категорій споживачів (учасників бойових дій, ветеранів, IT-фахівців, осіб із постковідними ускладненнями, пацієнтів із психоемоційними порушеннями тощо);
- ✦ інтегрувати сучасні методики психофізіологічної реабілітації, а також елементи wellness- і SPA-терапії в діючі санаторно-курортні процедури;
- ✦ поглибити співпрацю з профільними медичними та науковими установами з метою підвищення ефективності послуг і запровадження нових, інноваційних підходів до відновлення здоров'я.

По-друге, зважаючи на актуальність ребрендингу та необхідність активного просування послуг, доцільно зосередити зусилля на формуванні дієвої маркетингової стратегії. Зокрема:

- ✦ провести оновлення іміджу ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» як сучасної мережі санаторно-

Таблиця 1

SWOT-аналіз ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» щодо забезпечення стратегічного управління та розвитку санаторно-курортних підприємств у його складі

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
Централізоване управління – єдина стратегія, координація між закладами. Мережевий ефект – взаємодія між СКЗ, обмін досвідом, єдина система обслуговування. Соціальна орієнтація – доступність послуг для широких верств населення (працівники, пенсіонери, діти). Впізнаваність бренду – «Укрпрофоздоровниця» має історичний авторитет та довіру. Наявність кадрів і традицій – збережено професійний медичний персонал, методики лікування	Залучення інвесторів/партнерів для модернізації СКЗ на умовах державно-приватного партнерства. Розвиток медичного туризму – зростаючий попит на оздоровлення та реабілітацію. Співпраця з громадами та страховими компаніями – створення нових каналів фінансування. Цифрова трансформація – впровадження електронної медицини, онлайн-бронювання. Переорієнтація на нові цільові аудиторії – IT-спеціалісти, військові, учасники бойових дій
Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
Бюрократичність управління – складність і тривалість прийняття рішень. Застаріла інфраструктура – багато СКЗ потребують капітального ремонту. Обмежена інвестиційна гнучкість – залежність від рішень центрального апарату, дефіцит коштів. Низька інноваційність – повільне впровадження сучасних технологій, маркетингу та IT-систем. Складна система власності – часто незрозуміле або не врегульоване майнове становище	Конкуренція з приватними СКЗ і клініками – особливо на рівні сервісу. Зміна держполітики щодо профспілкових об'єктів – ризик втрати майна. Відтік кадрів – низька зарплата, відсутність перспектив. Економічна нестабільність – зниження купівельної спроможності населення. Військові дії та нестабільність в регіонах – зниження туристичної привабливості

Таблиця 2

Стратегічні напрямки розвитку ПрАТ «Укрпрофоздоровниця»

Стратегічні напрямки	Характеристика
1. Модернізація матеріально-технічної бази	Проведення реконструкцій та технічного переоснащення СКП. Пошук джерел фінансування (державні програми, гранти, державно-приватне партнерство). Переорієнтація закладів на сучасні стандарти комфорту та безпеки
2. Підтримка розширення спектра послуг і реабілітаційних програм СКЗ	Створення спеціалізованих програм для ветеранів, військовослужбовців, IT-спеціалістів, постковідної реабілітації тощо. Запровадження сучасних методик лікування й оздоровлення. Розвиток SPA-напрямку, wellness-послуг, психоемоційної реабілітації
3. Реформування системи управління	Спрощення та децентралізація управлінських процедур. Надання СКЗ більшої самостійності у прийнятті рішень. Створення гнучкої моделі корпоративного менеджменту з урахуванням локальних особливостей
4. Впровадження активної маркетингової стратегії	Ребрендинг «Укрпрофоздоровниці» як сучасної мережі СКЗ. Активна присутність у соціальних мережах, медіа, туристичних платформах. Формування привабливих пакетів послуг, знижок, програм лояльності. Інтеграція з локальною культурою та гастрономічним туризмом через використання місцевих традицій у спа-процедурах, створення програм етно- та гастротуризму. Розробка фітнес-програм, йога-турів, активного рекреаційного туризму для залучення молодшої аудиторії
5. Партнерство з державою, громадами та приватним сектором	Участь у державних і місцевих програмах оздоровлення. Співпраця з об'єднаними територіальними громадами (ОТГ), ветеранськими спілками. Впровадження моделей співфінансування, спільного управління або оренди. Використання грантових програм, державно-приватного партнерства для розвитку інфраструктури
6. Розвиток медичного та оздоровчого туризму	Орієнтація не лише на внутрішній ринок, а й на іноземних клієнтів (у період післявоєнного відновлення в'їзного туризму). Сертифікація закладів за міжнародними стандартами. Участь у міжнародних виставках, форумах, туристичних програмах

Оцінка вірогідності реалізації стратегічних напрямків розвитку ПрАТ «Укрпрофоздоровниця»

Стратегічні напрямки	Вірогідність реалізації	Обґрунтування можливості реалізації
1. Модернізація матеріально-технічної бази	Середня	Потребує значних інвестицій. Є потенціал залучення коштів через державно-приватне партнерство та гранти, але без централізованої програми модернізація відбуватиметься повільно
2. Підтримка розширення спектра послуг і реабілітаційних програм СКЗ	Висока	Високий попит на спеціалізовані програми (ветерани, постковід, IT-фахівці). Більшість СКЗ уже мають медичну інфраструктуру, що дозволяє швидко адаптувати нові програми
3. Реформування системи управління	Середня	Реалізація залежить від політичної волі керівництва, опору змінам, а також наявності досвіду в побудові корпоративного управління. Потенційно ефективно, але складно в реалізації
4. Впровадження активної маркетингової стратегії	Висока	Вимагає помірних ресурсів, натомість дає швидкий ефект. Доступність цифрових інструментів та потреба в ребрендингу дають високий шанс успішної реалізації
5. Партнерство з державою, громадами та приватним сектором	Висока	Партнерські підходи вже активно застосовуються в соціальній та медичній сферах. За умови правильної комунікації – напрямок реалістичний і перспективний
6. Розвиток медичного та оздоровчого туризму	Низька-середня (на теперішньому етапі)	Через війну та безпекові ризики в'їзний туризм поки обмежений. Проте після стабілізації ситуації напрямок може стати одним з ключових

курортних закладів, здатної відповідати запитам різних сегментів споживачів;

- ✦ активізувати цифрову присутність підприємства в соціальних мережах, на туристичних онлайн-платформах і в професійних медичних спільнотах;
- ✦ впровадити гнучкі програми лояльності, сезонні пропозиції та тематичні пакети послуг, адаптовані до потреб молоді, родин, людей середнього та старшого віку, а також професійних груп.

По-третє, значного потенціалу набуває напрям партнерської взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектора. Задля посилення ефективності цього вектора розвитку пропонується:

- ✦ брати активну участь у реалізації державних і регіональних програм із медико-соціального оздоровлення населення;
- ✦ розширити комунікацію з об'єднаними територіальними громадами, ветеранськими спілками, благодійними організаціями з метою укладення довгострокових угод про співпрацю;
- ✦ ініціювати залучення інвестицій на основі моделей державно-приватного партнерства, які можуть охоплювати спільне фінансування реконструкції об'єктів, управління або довгострокову оренду з розподілом прибутку.

Комплексне впровадження зазначених заходів сприятиме поступовій трансформації діяльності підприємств ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» відповідно до сучасних вимог ринку, очікувань споживачів та пріоритетів державної політики у сфері охорони здоров'я, соціальної підтримки та регіонального розвитку.

ВИСНОВКИ

Здійснене дослідження дозволило встановити, що більшість санаторно-курортних підприємств в Україні функціонують у складі великих корпоративних об'єднань, зокрема у складі ПрАТ «Укрпрофоздоровниця», однак не мають стратегічних планів розвитку. Визначено основні причини цієї ситуації, серед яких – відсутність стратегічної орієнтації управлінських команд, обмеженість ресурсів і системних підходів до планування. Аналіз особливостей корпоративного управління в межах мережевої структури ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» виявив як потенційні переваги (централізація, ресурсна оптимізація), так і обмеження (низька адаптивність). Проведений SWOT-аналіз став підґрунтям для формування стратегічних напрямків розвитку підприємства, серед яких найбільш ймовірними до реалізації в коротко- та середньостроковій перспективі є: розширення спектра послуг і програм реабілітації, впровадження сучасної маркетингової стратегії та розвиток партнерських

форм співпраці. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності СКП та їх стійке функціонування в умовах сучасних викликів і змін на ринку.

Подальші дослідження у сфері стратегічного управління санаторно-курортними підприємствами доцільно спрямувати на розробку ефективних моделей стратегічного планування з урахуванням галузевої специфіки, дослідження механізмів упровадження інноваційних управлінських підходів у корпоративному середовищі санаторно-курортної сфери, а також вивчення впливу моделі корпоративного управління на підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості розвитку санаторно-курортних підприємств. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Влащенко Н., Лисяк І. Стратегічні напрямки розвитку санаторно-курортного комплексу України. *Міжнародний та національний досвід суспільно-географічного розвитку туристичної галузі в умовах євроінтеграції*: тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 21–22 вересня 2023 р.). Мукачево: МДУ, 2023. С. 8–9.
2. Галаченко О. О. Регіональна політика розвитку сфери санаторно-курортних послуг: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Львів, 2019. 479 с. URL: <https://surl.li/qcdmll>
3. Галаченко О. О., Замрій О. М. Стратегії розвитку санаторно-курортних закладів на регіональному ринку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. Вип. 1. Т. 2. С. 139–142. URL: <https://surl.li/vlvezv>
4. Герасименко Т. В., Олійник А. І., Дідусь А. Ю. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18>
5. Загорянська О. Стратегічні пріоритети інноваційного розвитку санаторно-курортних підприємств в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 5. С. 198–202. URL: <https://surl.li/iqizto>
6. Мельник І. М. Стан, проблеми та перспективи розвитку санаторно-курортних та оздоровчих засобів розміщення в Україні. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-1-7>
7. Приватне акціонерне товариство лікувально-оздоровчих закладів профспілок України «Укрпрофоздоровниця». URL: <https://clarity-project.info/smda/02583780?year=2023>
8. Субота М. В., Демидова М. М. Складові ціннісних переваг при формуванні бізнес-моделі

надання оздоровчих послуг та зміцнення соціально-економічної безпеки сталого розвитку санаторно-курортних закладів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 10. С. 139–147. DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4415511>

9. Укрпрофоздоровниця. Вікіпедія. URL: <https://surl.li/lipyxp>
10. Morrison A. M., Coca-Stefaniak J. A. Routledge Handbook of Tourism Cities. Routledge, 2020. 596 p.
11. Kaplan R. S., Norton D. P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *Harvard Business Review Press*. 2000. 504 p.
12. Kotter J. P. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. 2007. January. URL: <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
13. Morrison A. M. Tourism and Hospitality Management: Current Trends and Future Directions. Routledge, 2018. 550 p.
14. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1998. 592 p.

REFERENCES

- Galachenko, O. O. (2019). *Rehionalna polityka rozvytku sfery sanatorno-kurortnykh posluh* [Regional policy for the development of sanatorium and resort services] (Doctoral dissertation). Lviv. Retrieved from <https://surl.li/qcdmll>
- Galachenko, O. O., & Zamrii, O. M. (2017). *Stratēhii rozvytku sanatorno-kurortnykh zakladiv na rehionalnomu rynku* [Development strategies of sanatorium and resort facilities in the regional market]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, 1(2), 139–142. Retrieved from <https://surl.li/vlvezv>
- Gerasymenko, T. V., Oliinyk, A. I., & Didus, A. Yu. (2023). *Stratēhichni priorytety rozvytku sanatorno-kurortnoi sfery Ukrainy* [Strategic priorities for the development of Ukraine's sanatorium and resort sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2007, January). *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
- Melnyk, I. M. (2021). *Stan, problemy ta perspektyvy rozvytku sanatorno-kurortnykh ta ozdorovchykh zasobiv rozmishchennia v Ukrainy* [State, problems and prospects for the development of sanatorium-resort

- and health facilities in Ukraine]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, 1, 57–63. <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-1-7>
- Morrison, A. M. (2018). *Tourism and Hospitality Management: Current Trends and Future Directions*. Routledge.
- Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). *Routledge Handbook of Tourism Cities*. Routledge.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Pryvatne aktsionerne tovarystvo likuvalno-ozdorovchykh zakladiv profspilok Ukrainy «Ukrprofozdorovnytsia» [Private joint-stock company of medical and health institutions of trade unions of Ukraine «Ukrprofozdorovnytsia»]. (n.d.). Retrieved from <https://clarity-project.info/smda/02583780?year=2023>
- Subota, M. V., & Demydova, M. M. (2020). Skladovi tsininisnykh perevah pry formuvanni biznes-modeli nadання ozdorovchykh posluh ta zmitsnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky staloho rozvytku sanatorno-kurortnykh zakladiv [Components of value advantages in forming a business model for providing health services and strengthening socio-economic security of sustainable development of sanatorium and resort institutions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10, 139–147. <http://doi.org/10.5281/zenodo.4415511>
- Ukrprofozdorovnytsia. (n.d.). In *Wikipedia*. Retrieved from <https://surl.li/lipyxp>
- Vlasechko, N., & Lysiak, I. (2023). Stratehichni napriamky rozvytku sanatorno-kurortnoho kompleksu Ukrainy [Strategic directions for the development of Ukraine's sanatorium and resort complex]. In *Mizhnarodnyi ta natsionalnyi dosvid suspilno-heohrafichnoho rozvytku turystychnoi haluzi v umovakh yevrointehratsii* [International and national experience of socio-geographical development of the tourism industry in the context of European integration]: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (pp. 8–9). Mukachevo State University.
- Zahorianska, O. (2024). Stratehichni priorityety innovatsiinoho rozvytku sanatorno-kurortnykh pidpriemstv v Ukraini [Strategic priorities of innovative development of sanatorium and resort enterprises in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 5, 198–202. Retrieved from <https://surl.li/iqizto>

УДК 658:355.01

JEL Classification: M10; M20; M21; O10

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-490-499>

ЗМІНИ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ЕКОСИСТЕМ УНАСЛІДОК ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ДЛЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ, СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

© 2025 РИБАЛКО-РАК Л. А., ГУСАКОВСЬКА Т. О., БІЛІНСЬКА О. П.

УДК 658:355.01

JEL Classification: M10; M20; M21; O10

**Рибалко-Рак Л. А., Гусаковська Т. О., Білінська О. П. Зміни підприємницьких екосистем унаслідок війни:
виклики для реінтеграції, сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності**

Підприємницька екосистема – це складна мережа взаємодій між бізнесом, державними структурами, науковими установами, громадськими організаціями та інвесторами, які спільно сприяють розвитку інновацій та підприємницької діяльності. Війна суттєво впливає на цю екосистему, змінюючи структуру економіки, руйнуючи інфраструктуру, зменшуючи доступ до фінансових ресурсів та змушуючи бізнес адаптуватися до нових умов. Зміни екосистем унаслідок війни створюють значні виклики для реінтеграції підприємництва в поствоєнний період. З одного боку, багато організацій зазнали втрат через руйнування виробничих потужностей, втрату людського капіталу та порушення логістичних ланцюгів. З іншого боку, такі зміни відкривають нові можливості для розвитку інноваційних підходів, які можуть забезпечити сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Успішна реінтеграція підприємницької екосистеми в поствоєнний період сприятиме економічному зростанню, підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародному ринку. Важливу роль у цьому відіграє державна політика, яка має стимулювати співпрацю між різними групами стейкхолдерів та забезпечити умови для відновлення та розвитку підприємництва. Проблема запропонованого дослідження є надзвичайно актуальною, адже аналіз змін окремих елементів підприємницької екосистеми та розробка ефективних стратегій її реінтеграції дозволять створити нові точки зростання економіки та забезпечити стійкий розвиток бізнесу в нових умовах. Метою запропонованої статті є дослідження трансформації підприємницьких екосистем унаслідок війни через визначення основних викликів для реінтеграції, сталого розвитку та конкурентоспроможності бізнесу. Для реалізації мети даного дослідження було встановлено та виконано такі завдання: проаналізовано основні виклики реінтеграції економіки, перспективи сталого розвитку, визначено напрями забезпечення конкурентоспроможності бізнесу, запропоновано стратегічні рішення для економічного відновлення підприємницьких екосистем. У процесі дослідження змін підприємницьких екосистем унаслідок війни використовувалася система наукових методів, що дозволила всебічно проаналізувати проблему. Зокрема, це такі методи: аналізу та синтезу, що дав змогу розглянути окремі аспекти трансформації бізнес-середовища; індукції та дедукції, що допомогли встановити загальні закономірності розвитку підприємницьких екосистем в умовах війни; наукової абстракції, що застосовувався для виокремлення ключових факторів впливу війни на підприємницьке середовище; логічного аналізу та порівняння, що сприяли встановленню причинно-наслідкових зв'язків між окремими елементами предмета дослідження; комплексний і системний підходи, що забезпечу-