

УДК 338.48

**ІЄРАРХІЧНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ  
ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ ГАЛУЗІ**

**Карачина Наталія Петрівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,

маркетингу та економіки,

Вінницький національний технічний університет,

karachyna.n@gmail.com,

**Крепкий Павло Васильович**

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,

Вінницький національний технічний університет

Pavlo8492@gmail.com

**Анотація.**

Систематизовано рівні стратегічного управління санаторно-курортними підприємствами з акцентом на корпоративному аспекті. Застосування системного підходу дозволило інтерпретувати галузь як динамічну відкриту систему, що перебуває у постійній взаємодії з навколишнім середовищем. На основі проведеного аналізу виокремлено пріоритетні вектори розвитку, реалізація яких є найбільш обґрунтованою та вірогідною в найближчій перспективі.

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

В умовах системних перетворень в Україні стратегічне управління санаторно-курортною сферою набуває особливої актуальності. Тривала стагнація сектора змінилася фазою пожвавлення, що підтверджується зростанням інтересу до оздоровчого потенціалу країни. Ця тенденція пояснюється поєднанням соціальних та економічних чинників: поширенням тренду на здоровий спосіб життя, гострою потребою у реабілітації ветеранів та

постраждалих від війни, а також переорієнтацією туристів на внутрішні напрямки. Водночас системний розвиток галузі гальмується через критичний знос інфраструктури, дефіцит інвестиційного капіталу та кваліфікованих фахівців, що посилюється недосконалістю законодавчої бази та відсутністю цілісної державної стратегії [1, с. 7].

Доцільно підкреслити, що інтеграція України до європейського простору та посилення конкурентної боротьби на світовому ринку оздоровчих послуг вимагають розробки комплексної стратегії розвитку. Пріоритетними напрямками повинні стати впровадження інноваційних управлінських моделей, диджиталізація клієнтського досвіду та забезпечення сталої експлуатації лікувальної бази. Це обумовлює високу актуальність дослідження механізмів стратегічного управління галуззю.

Попри наявні напрацювання, механізми стратегічного управління галуззю в турбулентному середовищі потребують подальшого вивчення. Особливого значення набуває аналіз діяльності корпоративних об'єднань та розробка чітких стратегічних пріоритетів для їхнього сталого зростання.

Підкреслимо, що санаторно-курортна сфера становить собою складну багатокомпонентну систему з розгалуженою структурою, що виступає автономним об'єктом управління. Функціонування такої системи потребує специфічного інструментарію та особливих регуляторних важелів для забезпечення координації всіх її елементів та стратегічної стійкості на динамічному ринку туристичних послуг.

Подальший розвиток курортного сектору України стримується комплексом системних проблем: недосконалість законодавчої бази, критичне скорочення програм соціального страхування та низька платоспроможність громадян, що створює розрив між потребою в оздоровленні та реальним попитом; хаотична забудова та захоплення земель, що призводять до аварійного стану комунікацій; виснаження природних ресурсів через слабкий державний контроль; відсутність ефективних ринкових механізмів та інвестиційної привабливості галузі; занепад

науково-дослідної бази, дефіцит сучасних методик лікування та застарілі підходи до підготовки персоналу [2, с. 26].

Здійснені дослідження виявили, що система стратегічного управління санаторно-курортним комплексом має ієрархічну структуру.

Першим є державний рівень, де закладається фундамент галузевої політики, здійснюється її реалізація та моніторинг. Ця ланка об'єднує повноваження центральних органів виконавчої влади, законодавчих інституцій та місцевих адміністрацій у частині формування правового поля, економічних стимулів та організаційних стандартів роботи галузі

Корпоративний (мережевий) рівень охоплює функціонування інтегрованих структур: галузевих асоціацій, корпорацій, курортних кластерів та готельних мереж, об'єднаних спільною стратегією чи брендом. Управління на цьому етапі зосереджене на консолідації ресурсів та узгодженні інтересів групи підприємств для досягнення стратегічного синергізму та зміцнення ринкових позицій

Організаційний (на рівні окремих підприємств) рівень фокусується на стратегічному та оперативному менеджменті безпосередньо суб'єктів господарювання – санаторіїв, пансіонатів, курортних готелів та профілакторіїв. На цій ланці забезпечується практична імплементація управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, підвищення сервісних стандартів та досягнення довгострокової конкурентоспроможності окремого закладу.

Ключовим вектором державної політики у санаторно-курортній галузі є розбудова високоефективної системи рекреаційних послуг. Це має забезпечити конституційне право громадян на доступне та якісне оздоровлення, що набуває особливої значущості в контексті ефективного розподілу бюджетних коштів на лікування населення. Раціональне використання природного, кадрового та фінансового потенціалу галузі потребує чіткої концепції розвитку санаторно-курортної мережі. Ключовий фокус має бути спрямований на модернізацію стандартів лікування та впровадження інноваційних технологій гостинності: від автоматизації прийому і розміщення до покращення якості харчування та

дозвілля. Це дозволить максимізувати оздоровчий ефект та забезпечити високий рівень сервісу на кожному етапі перебування пацієнта [3, с. 487].

Системна модернізація санаторно-курортного комплексу має значний соціально-економічний потенціал. З одного боку, вона сприяє покращенню демографічних показників та оптимізації бюджетних витрат на охорону здоров'я. З іншого — забезпечує інвестиційну привабливість регіонів, збереження природно-заповідного фонду та вихід вітчизняних підприємств на глобальний ринок рекреаційних послуг

Зазначимо, що ефективність менеджменту санаторно-курортного комплексу на державному рівні нівелюється низкою системних прогалин. До них належать: неврегульованість цінових інструментів соціальної підтримки, відсутність інституту обов'язкової сертифікації послуг, дефіцит механізмів державного нагляду (моніторингу) та невідповідність чинної методичної бази сучасним ринковим реаліям.

Структура управління більшістю вітчизняних санаторно-курортних підприємств має корпоративний характер і відповідає другому рівню ієрархії. Ключовим суб'єктом у цьому сегменті є ПрАТ «Укрпрофоздоровниця», яке координує розгалужену мережу оздоровчих закладів. Потужна ресурсна база товариства, що включає 61 джерело мінеральних вод та 13 родовищ лікувальних грязей, створює умови для високоефективної медичної реабілітації та превентивної медицини [3, с. 489; 4]. Структура ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» налічує 73 дочірні підприємства. Проте фактичний контроль та управління суттєво обмежені: 29 оздоровниць знаходяться на тимчасово окупованій території АР Крим. Специфіка галузі, що гостро реагує на зовнішні виклики (пандемії, політична нестабільність, кліматичні зміни), змушує малий та середній бізнес відмовлятися від довгострокового планування на користь тактики виживання. Водночас для великих об'єднань, таких як ПрАТ «Укрпрофоздоровниця», розробка стратегії на 5–10 років залишається критичною необхідністю для координації розгалуженої мережі підрозділів.

Серед найбільш перспективних напрямів розвитку підприємств санаторно-курортних підприємств виділено оптимізацію спектра оздоровчих послуг через інтеграцію інноваційних методик психофізіологічної реабілітації та SPA-терапії [5]. Вважаємо, що для підвищення результативності партнерської взаємодії пропонується: активізувати участь у державних та регіональних проєктах медико-соціального спрямування; налагодити стратегічне співробітництво з об'єднаними територіальними громадами, ветеранськими об'єднаннями та благодійними фондами через укладання довгострокових меморандумів. Особливу увагу слід приділити залученню капіталу через механізми державно-приватного партнерства, зокрема шляхом спільної реконструкції активів, довірчого управління або оренди з розподілом фінансових результатів.

**Висновки.** Аналіз механізмів державного регулювання санаторно-курортної сфери підтверджує доцільність участі держави у її розвитку. Проте структура та функціонал чинних держорганів свідчать про відсутність єдиного інституційного центру, здатного забезпечити ефективне управління галуззю як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях.

Визначено, що основною причиною низької ефективності галузі є розпорошеність функцій координації, контролю та фінансування між різними державними відомствами. Це унеможливує реалізацію цілісної стратегії розвитку санаторно-курортного комплексу. Ситуація ускладнюється недосконалістю законодавчої бази у сфері рекреації та відсутністю уніфікованого підходу до розв'язання проблем галузі.

#### **Список використаних джерел:**

1. Сазонець І. Л. Концептуальні основи державного регулювання розвитку рекреаційної діяльності санаторно курортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. №6. С. 5–8.
2. Баб'як О. В. Державне управління профілактикою та реабілітацією в умовах трансформації діяльності санаторно-курортних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 25–29.

3. Влащенко Н. М. Стратегічний розвиток санаторно-курортних підприємств: виклики, тенденції та перспективи. *БізнесІнформ*. 2025. № 4. С. 482–490.

4. Герасименко Т.В., Олійник А.І., Дідусь А.Ю. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск №58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18> (дата звернення: 11.04.2026)

5. Носирєв О. О. Особливості організації та перспективи розвитку рекреації та туризму на курортних територіях. *Економіка та суспільство*. 2025. №81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-138> (дата звернення: 11.04.2026)