

Узагальнюючи результати дослідження слід відзначити той факт, що стратегічне управління інноваціями в умовах політико-економічної нестабільності є необхідною передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. Його специфіка полягає у зростанні ролі гнучкості, адаптивності, цифровізації, аналітичної підтримки рішень, партнерської взаємодії та розвитку людського капіталу. Основними чинниками впливу на інноваційний розвиток виступають політичні та економічні ризики, ресурсні обмеження, зміна попиту, рівень управлінської готовності до змін, цифрова зрілість та інноваційна культура підприємства. Проведений SWOT-аналіз показав, що інноваційна активність у нестабільному середовищі має одночасно значний потенціал і суттєві обмеження, а тому потребує системного стратегічного підходу. Активізація стратегії інноваційного розвитку повинна здійснюватися через сценарне планування, цифрову трансформацію, розвиток компетентностей персоналу, формування партнерств і запровадження чіткої системи оцінювання результатів. Саме за таких умов інновації стають не лише інструментом реагування на нестабільність, а й основою формування нової якості розвитку підприємства.

Перелік використаних джерел:

1. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-75. (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)
2. Попик Н. В., Палей Д. А., Кондра Є. Ю. Впровадження та оцінка інноваційних рішень в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-71-119. (дата звернення до ресурсу 22.05.2026)
3. Воронка О. З., Воронка Ю. В. Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2(42). С. 315-324.
4. Рудюк Я. А., Русин-Гриник Р. Р., Ільницький В. В. Принципи розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах екстремальних ситуацій. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 57-62.

УДК 338.48:615.8(477)

Якимук Павло
аспірант 2 року навчання кафедри
управління інноваційною діяльністю та сферою послуг
Тернопільський національний технічний університет

ПРІОРИТЕТИ НАПРЯМИ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Санаторно-курортна сфера України є важливим елементом соціально-економічного розвитку держави, оскільки поєднує медичну, оздоровчу, рекреаційну, туристичну та соціальну функції. Її значення особливо зростає в сучасних умовах, коли населення потребує не лише традиційного лікування та профілактики захворювань, а й комплексного відновлення фізичного, психологічного та емоційного стану. В умовах воєнних викликів, демографічних змін, зростання потреб у реабілітації військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, дітей та осіб із хронічними захворюваннями санаторно-курортні заклади набувають нового суспільного значення.

Сучасний розвиток санаторно-курортної сфери України потребує переосмислення організаційних, управлінських і фінансових підходів до її функціонування. Пріоритетного значення набувають модернізація матеріально-технічної бази закладів, підвищення якості лікувально-оздоровчих послуг, розширення реабілітаційних програм, упровадження

сучасних медичних і цифрових технологій, розвиток кадрового потенціалу, посилення маркетингової активності та формування конкурентоспроможного курортного продукту. Водночас важливим напрямом є інтеграція санаторно-курортних закладів у систему медичної реабілітації, соціального захисту та внутрішнього туризму.

Особливу роль у розвитку цієї сфери відіграє наявна мережа санаторно-курортних і оздоровчих закладів, яка формує базу для надання послуг лікування, профілактики, відпочинку та відновлення здоров'я населення. Саме тому оцінювання її сучасного стану є необхідною передумовою для визначення пріоритетів подальшого розвитку, підвищення ефективності управління та адаптації закладів до нових соціально-економічних умов.

Санаторно-курортні заклади виступають важливою складовою господарського комплексу держави, які здійснюють відновлення сил та покращення здоров'я населення. В Україні функціонує близько 500 санаторіїв та пансіонатів з лікуванням на 150 тис. ліжко-місць, спеціалізована мережа дитячих санаторних закладів, яка становить приблизно 40% від загальної чисельності санаторіїв і розрахована на тривале лікування та оздоровлення дітей різного віку [1].

Санаторно-курортний комплекс України є специфічною багатогалузевою системою, яка інтегрує туристичну, медичну, рекреаційну та соціально-оздоровчу складові. Його функціонування визначається наявністю природних лікувальних ресурсів – мінеральних вод, лікувальних грязей, термальних джерел, обумовлюючи при цьому територіальну обмеженість та високу природно-ресурсну залежність. Взаємодія санаторно-курортного комплексу із природним середовищем регіону формує не лише туристично-рекреаційну індустрію, а й впливає на зайнятість населення, розвиток малого бізнесу та локальної економіки [2].

Організація санаторно-курортного комплексу за територіальною ознакою являє собою поєднання рекреаційних ресурсів, рекреантів, закладів розміщення, місць розселення основного та обслуговуючого персоналу, підприємств інфраструктури тощо, які забезпечують відповідні умови для відпочинку і оздоровлення населення [3].

Санаторно-курортні заклади України характеризуються багатфункціональною природою, оскільки їх діяльність поєднує медичні, рекреаційні, соціальні, економічні та туристичні аспекти. Їх специфіка полягає не лише у наданні лікувально-оздоровчих послуг, а й у забезпеченні відновлення працездатності населення, підтриманні людського капіталу, розвитку регіональної економіки та формуванні позитивного іміджу України як держави з потужним природно-рекреаційним і лікувальним потенціалом. Водночас функціонування таких закладів потребує узгодження медичних стандартів, вимог туристичного сервісу, соціальної доступності та економічної ефективності. Характеристику основних складових специфіки функціонування санаторно-курортних закладів України представимо у таблиці 1.

Специфіка функціонування українських санаторно-курортних закладів визначається їх комплексним характером, вони одночасно виконують лікувально-профілактичну, рекреаційну, соціальну, економічну та іміджеву функції, що зумовлює необхідність формування сучасної системи управління, орієнтованої на якість послуг, доступність оздоровлення, фінансову стійкість і розвиток регіонального курортного потенціалу.

Сучасний стан санаторно-курортної сфери України можна охарактеризувати наявністю суперечливих тенденцій. З одного боку, спостерігається зниження попиту серед населення на традиційні санаторно-курортні послуги, оскільки це призводить до значного зменшення заповнюваності ліжкового фонду, погіршення фінансового стану закладів та зниження ефективності їх діяльності. З іншого боку, в умовах воєнного стану зростає потреба у реабілітаційних, лікувально-оздоровчих та відновлювальних послугах для військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб, осіб, які постраждали внаслідок бойових дій, а також населення, що потребує фізичного і психологічного відновлення.

Характеристика основних складових специфіки функціонування санаторно-курортних закладів України

Складова специфіки	Характеристика
Соціальна орієнтованість	Санаторно-курортні заклади виконують важливу соціальну функцію, оскільки спрямовані на збереження, відновлення та зміцнення здоров'я населення. Їх діяльність має значення для профілактики захворювань, реабілітації, оздоровлення дітей, осіб працездатного віку, людей похилого віку, військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та інших соціальних груп, які потребують відновлення фізичного й психологічного стану.
Поєднання медичної та туристичної складових	Особливістю санаторно-курортних закладів є їх подвійна природа: з одного боку, вони належать до системи охорони здоров'я, оскільки надають лікувальні, профілактичні та реабілітаційні послуги; з іншого боку, вони є частиною туристично-рекреаційної сфери, адже забезпечують проживання, харчування, дозвілля, відпочинок і сервісне обслуговування споживачів.
Соціально-економічна спрямованість	Діяльність санаторно-курортних закладів має значний соціально-економічний ефект. Вона сприяє зменшенню втрат людського капіталу через відновлення працездатності населення, зниження ризиків захворюваності та продовження активного трудового життя. Поряд із цим, такі заклади формують доходи місцевих бюджетів, створюють робочі місця та підтримують економічну активність регіонів.
Вплив на суміжні сфери економіки	Санаторно-курортні заклади стимулюють розвиток суміжних видів діяльності, зокрема транспорту, громадського харчування, торгівлі, будівництва, побутових і фінансових послуг, рекреаційної інфраструктури та малого підприємництва. Їх функціонування забезпечує додаткові джерела доходів для місцевого населення у вигляді заробітної плати, орендної плати, підприємницького прибутку та інших надходжень.
Іміджева та культурно-рекреаційна значущість	Санаторно-курортна сфера сприяє популяризації природно-лікувального, рекреаційного, історико-культурного та туристичного потенціалу України. Наявність унікальних природних лікувальних ресурсів, мінеральних вод, грязей, кліматичних зон і курортних територій формує передумови для підвищення міжнародної впізнаваності України у сфері лікувально-оздоровчого туризму.
Міжгалузеве управлінське регулювання	Функціонування санаторно-курортних закладів перебуває на перетині кількох сфер державного регулювання, зокрема охорони здоров'я, туризму, регіонального розвитку, соціальної політики та економіки. Це зумовлює потребу в координації діяльності уповноважених органів влади, дотриманні медичних стандартів, вимог до якості послуг, санітарно-епідемічної безпеки, ліцензування та ефективного управління курортними територіями.

Основними проблемами розвитку санаторно-курортної галузі України є: – зниження платоспроможного попиту населення на санаторно-курортні послуги через скорочення реальних доходів, інфляційні процеси та зростання вартості путівок; – обмежене державне фінансування соціально-лікувальних програм, що звужує можливості доступу населення до санаторно-курортного лікування; – невідповідність вартості санаторно-курортних послуг їх якості, рівню сервісу, стану номерного фонду та лікувально-оздоровчої бази; – недостатня ефективність державної політики у сфері підтримки санаторно-курортних закладів, зокрема в

частині соціального, економічного, податкового та інвестиційного стимулювання; – застаріла матеріально-технічна база значної частини закладів, обмежуючи можливості надання сучасних лікувальних, оздоровчих і реабілітаційних послуг; – слабе інформаційно-рекламне забезпечення діяльності санаторно-курортних закладів, недостатнє використання цифрових каналів просування, онлайн-бронювання та маркетингових інструментів; – низький рівень менеджменту, що проявляється у недостатньому використанні стратегічного планування, управління якістю, клієнтоорієнтованого підходу та сучасних організаційних рішень; – кадрові проблеми, пов'язані з нестачею кваліфікованих медичних, реабілітаційних, управлінських і сервісних працівників; – низький інвестиційний потенціал галузі, що стримує модернізацію санаторно-курортних закладів та оновлення їх інфраструктури; – недостатня інтеграція санаторно-курортних закладів у систему медичної реабілітації, особливо щодо обслуговування військовослужбовців, ВПО та осіб, які постраждали внаслідок війни.

Вирішення проблем стало пріоритетом національної політики розвитку санаторно-курортної сфери України. Основним завданням для реалізації «Стратегії розвитку туризму та курортів України на період до 2026 р.» [4] стало реалізація комплексу заходів з надання природним територіям, які володіють природно-лікувальними ресурсами, статусу курортів місцевого або державного значення. Це дозволило дати поштовх розвитку сфери туризму та рекреації відповідно до міжнародних стандартів якості, підвищити прибутковість та конкурентоспроможність санаторно-курортних закладів, прискорити соціально-економічний розвиток громад та регіонів, підвищити якість життя населення, гармонійно розвивати суспільство та популяризувати Україну серед світової спільноти.

Поряд із цим, задля усунення зазначених проблем розвитку санаторно-курортної галузі України пропонуємо здійснити ряд заходів стратегічного характеру: – удосконалити систему управління санаторно-курортною сферою з урахуванням сучасних соціальних, економічних і медико-реабілітаційних потреб; – розробити сучасні форми та методи функціонування санаторно-курортних закладів, зокрема на рівні регіонів і територіальних громад; – підвищити доступність санаторно-курортного лікування для населення шляхом розширення державних і місцевих програм підтримки та компенсації вартості путівок; – забезпечити модернізацію матеріально-технічної бази закладів, оновлення лікувального обладнання, номерного фонду, реабілітаційних і сервісних зон; – розвивати реабілітаційний напрям діяльності санаторно-курортних закладів, орієнтований на потреби військовослужбовців, ВПО, дітей, людей похилого віку та осіб, які постраждали від воєнних дій; – підвищити якість санаторно-курортних послуг через упровадження систем менеджменту якості, стандартизацію процедур і контроль рівня задоволеності споживачів; – активізувати маркетингову діяльність закладів за рахунок використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, онлайн-платформ бронювання та персоналізованих пропозицій; – забезпечити збереження кадрового потенціалу галузі, підвищення кваліфікації медичного, реабілітаційного, управлінського та сервісного персоналу; – уточнити податкову та інвестиційну політику щодо санаторно-курортних закладів, створити умови для залучення приватних інвестицій і розвитку державно-приватного партнерства; – забезпечити раціональне використання природно-лікувальних ресурсів, зокрема мінеральних вод, лікувальних грязей, кліматичних і рекреаційних територій; – визначити принципи участі українських санаторно-курортних закладів на міжнародному ринку лікувально-оздоровчих послуг.

Отже, вирішення зазначених проблем дасть змогу сформувати більш доступний, якісний та ефективний ринок санаторно-курортних послуг в Україні. Основними пріоритетами розвитку галузі мають стати модернізація інфраструктури, підвищення якості обслуговування, посилення реабілітаційної функції, збереження природно-лікувальної бази, активізація державної підтримки та впровадження сучасних управлінських підходів. У результаті це сприятиме покращенню фінансового стану санаторно-курортних закладів,

розвитку оздоровчо-лікувальної інфраструктури та зміцненню ролі санаторно-курортної сфери у відновленні людського капіталу України.

Перелік використаних джерел:

1. Ткаченко Т., Гладкий О., Жученко В. Рекреаційний туризм: диверсифікація продуктового портфеля. *Scientia Fructuosa (Вісник Київського національного торговельно-економічного університету)*. 2021. № 138 (4). С. 81–90.
2. Влащенко Н. М. Стан та перспективи розвитку санаторно-курортного комплексу України в умовах сучасних викликів. *Матеріали XVII Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом» за заг. редакцією д.е.н., професора – Балабаниць А.В. (26 вересня 2025 р., Київ: МДУ)*. 2025. С.21-22.
3. Герасименко Т.В., Олійник А.І., Дідусь А.Ю. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3280> (дата звернення до ресурсу 12.05.2026)
4. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9> (дата звернення до ресурсу 12.05.2026)