

УДК 338.48-6:615.8]:332.142.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.29.28>**Рунчева Н.В.**

доктор економічних наук, професор,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8645-9821>

Горяча О.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-4547>

Runcheva Nataliia, Horiacha Oksana*Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ПОСЛУГ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

STRATEGIC PLANNING OF SANATORIUM-RESORT SERVICES DEVELOPMENT AT THE REGIONAL LEVEL

Статтю присвячено теоретико-методологічному обґрунтуванню та розробленню авторського інструментарію стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг на регіональному рівні. Доведено, що в умовах повоєнного відновлення України ця сфера трансформується у стратегічний детермінант регіональної політики, орієнтований на відтворення людського капіталу. Поглиблено теоретичні засади стратегування на основі синтезу ресурсного, процесного, екосистемного, інституційного та цифрового підходів. Систематизовано авторську систему принципів, спрямовану на досягнення економіко-управлінського, соціально-медичного, екологічного та адаптивного ефектів. Сконструйовано процесуально-циклічну модель стратегічного планування та обґрунтовано інструментарій контролю на основі розрахунку інтегрального індексу ефективності (I_{ef}).

Ключові слова: санаторно-курортні послуги, стратегічне планування, регіональний розвиток, адаптивна модель, стратегічний контроль, інтегральний індекс, медична реабілітація.

The article is devoted to the theoretical and methodological substantiation and development of a comprehensive authorial toolkit for the strategic planning of sanatorium-resort services development at the regional level. It is proved that under the conditions of post-war recovery of Ukraine, ongoing socio-economic restructuring, and severe exogenous shocks, the sanatorium-resort sector moves beyond a narrow sectoral understanding as a purely recreational component of the hospitality industry. Instead, it transforms into a vital, strategic determinant of regional socio-economic policy aimed at the expanded reproduction of human capital, comprehensive medical and psychological rehabilitation of military personnel, veterans, and civilians, capitalization of natural resource potential, and strengthening the long-term spatial competitiveness of regional destinations. The theoretical basis of strategizing is deepened through an organic synthesis of five foundational approaches: resource-based, processual, ecosystem, institutional, and innovative-digital. The author's system of strategic planning principles – comprising comprehensiveness, rational use of natural healing factors, social orientation, innovativeness, institutional partnership, adaptability and resilience, digital transformation, and measurable performance – is conceptualized and systematized. This system is designed to generate synergistic effects across economic-managerial, socio-medical, environmental, and adaptive-institutional dimensions. A procedural-cyclical model of strategic planning for the regional sanatorium-resort sector is constructed, encompassing



© Рунчева Н.В., Горяча О.Л., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

five interrelated structural blocks: strategic diagnostics, designing, resource allocation, strategy implementation, and monitoring with strategic controlling. The scientific novelty of the developed managerial framework is enhanced by proposing an advanced coefficient toolkit for evaluating strategy implementation effectiveness through an integral efficiency index (SI_{eff}), which aggregates sub-indices of economic (SI_e), socio-medical (SI_s), environmental (SI_{env}), digital (SI_d), and institutional (SI_i) efficiency using expert-determined weighting coefficients. The proposed metric framework converts strategic controlling into an actionable mechanism for adaptive policy adjustment, resource reallocation, and spatial benchmarking, thereby ensuring the long-term resilience, dynamic sustainability, and social security of regional health resort destinations during post-war socio-economic reconstruction.

Keywords: sanatorium-resort services, strategic planning, regional development, adaptive model, strategic controlling, integral efficiency index, medical rehabilitation.

Постановка проблеми. Необхідність повоєнного відновлення економіки України, подолання наслідків екзогенних шоків і забезпечення реабілітації людського капіталу актуалізують перегляд підходів до розвитку санаторно-курортної сфери на мезорівні. Специфіка сучасного етапу вимагає її позиціонування як цілісної екосистеми, яка поєднує бальнеологічний потенціал, медико-реабілітаційну інфраструктуру, цифрові сервіси та інституційні механізми публічно-приватного партнерства.

Попри значну увагу науковців до питань антикризового управління окремими закладами охорони здоров'я та оцінювання рекреаційного потенціалу DESTINATIONS, розробка цілісної моделі стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг на регіональному рівні залишається невирішеним завданням. Науково-практична проблема полягає у відсутності комплексно впорядкованого методичного інструментарію стратегування, який би інтегрував ресурсний, інституційний, екологічний та цифровий вектори розвитку санаторно-курортного комплексу регіону для забезпечення його довгострокової резильєнтності та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні трансформаційні зрушення в системі суспільного відтворення, зумовлені імперативами повоєнного відновлення регіональних господарських комплексів України, реформуванням сфери охорони здоров'я та євроінтеграційними процесами, висувають принципово нові вимоги до теоретико-методологічних засад стратегічного планування. В цих умовах санаторно-курортний сектор трансформується з вузькогалузевої рекреаційної складової на вагомий детермінант регіональної політики, покликаний забезпечувати розширене відтворення людського капіталу та капіталізацію ресурсного потенціалу територій.

Питання антикризового управління, інноватизації та цифровізації бізнес-процесів суб'єктів санаторно-курортного господарства на мікрорівні детально висвітлено Н. Карачиною та П. Крепким [1]. Проте аналітичний фокус цих праць обмежений рівнем окремого підприємства, що залишає поза увагою мезоекономічні координаційні важелі стратегування.

Фундаментальний внесок у концептуалізацію просторової диференціації та оцінювання рекреаційно-туристського потенціалу як базису довгострокових переваг регіонів зроблено О. Бейдиком та І. Шевченком [2]. Водночас прикладні питання маркетингового та інституційного управління DESTINATIONS (зокрема інструменти диджиталізації та публічно-приватного партнерства) розкрито Ю. О. Головчук, С. Р. Мороз і Д. С. Цеськівим [3].

У зарубіжній науковій думці стратегування оздоровчого туризму розглядається М. Сміт та Л. Пучко крізь призму синергії медичних протоколів, сервісної інфраструктури та територіального брендингу [4], а оцінювання мультиплікативного впливу туристичної політики на соціальний добробут і довкілля висвітлено у працях Л. Дваєра, П. Форсайта та В. Дваєра [5].

Нормативно-правовий базис розвитку галузі формують Закони України «Про курорти» [6] та «Про туризм» [7], Державна стратегія регіонального розвитку [8] і Стратегія розвитку туризму та курортів [9]. Втім, зазначене нормативне поле окреслює лише загальні декларативні орієнтири, не містячи прикладного методичного інструментарію розробки регіональних стратегій.

Отже, систематизація наукового доробку засвідчує його фрагментарність, від локального менеджменту підприємств до загальних концепцій розвитку дестинацій. Водночас розробка цілісної, системно впорядкованої моделі стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг на мезорівні, яка б інтегрувала ресурсний, інституційний, цифровий та екологічний вектори, досі залишається невирішеним науковим завданням.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробленні авторської моделі стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг на регіональному рівні для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та резильєнтності дестинацій. Досягнення окресленої мети передбачає послідовне розв'язання комплексних завдань щодо поглиблення теоретико-методичних засад функціонування галузі у системі регіонального відтворення, концептуалізації базових принципів її стратегування на мезорівні та конструювання цілісної управлінської моделі.

Виклад основного матеріалу. Сучасна трансформація регіональних господарських систем в умовах повоєнного відновлення України, системного реформування публічного врядування та інтенсифікації євроінтеграційних процесів актуалізує потребу в ґрунтовному перегляді теоретико-методичних підходів до стратегування сфери лікувально-оздоровчого туризму. На нинішньому етапі розвитку наукового знання санаторно-курортні послуги виходять за межі вузькогалузевого розуміння як суто рекреаційного сегмента індустрії гостинності. Вони трансформуються у стратегічний сектор регіональної економіки, покликаний забезпечувати розширене відтворення людського капіталу, підвищення якості життя населення, розвиток медико-оздоровчих дестинацій та зміцнення довгострокової резильєнтності територіальних громад [1; 2; 8].

У сучасній економічній думці санаторно-курортна сфера інтерпретується як складна, багатоаспектна соціально-економічна система. Вона виступає органом синергетичної взаємодії природно-ресурсного потенціалу, медико-реабілітаційного комплексу, спеціалізованої туристичної інфраструктури, транспортних артерій, інститутів охорони здоров'я та механізмів публічного управління. Саме системний характер і мультиплікативний потенціал міжгалузевого співробітництва детермінують формування стійких абсолютних і відносних конкурентних переваг дестинації [2; 3].

Особливого значення стратегічне планування набуває в контексті повоєнної реконструкції та соціально-економічної реабілітації України. За нинішніх умов санаторно-курортні заклади акумулюють не лише відпочинково-оздоровчі, а насамперед критично важливі медико-реабілітаційні й психотерапевтичні функції. Це забезпечує повноцінне фізичне та ментальне відновлення військовослужбовців, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб і громадян, які зазнали впливу екзогенних шоків бойових дій. Відтак, функціональний розвиток галузі перетворюється на один із наріжних імперативів державної регіональної політики та національної системи охорони здоров'я [8; 10; 11].

Методологічною платформою стратегування у досліджуваному секторі виступає просторово-інтегрований підхід, згідно з яким санаторно-курортна дестинація позиціонується як цілісна територіальна екосистема. Ефективність функціонування такої системи визначається не стільки локальними показниками окремих закладів чи реабілітаційних центрів, скільки рівнем розвитку супутньої інженерної, транспортної та цифрової інфраструктури, якісними параметрами бальнеологічних ресурсів, станом довкілля та інституційною спроможністю суб'єктів публічного управління [3; 5].

У праці Ю. О. Юхновської наголошується, що сучасна парадигма управління санаторно-курортними та реабілітаційними установами має спиратися на принципи тотального менеджменту якості (TQM), безперервну оптимізацію бізнес-процесів, цифровізацію сервісів та орієнтацію на індивідуалізовані потреби споживача. Дослідниця переконливо доводить, що інтеграція систем управління якістю в контур стратегічного планування забезпечує довгострокову адаптивність закладів та максимізує віддачу від використання їхнього ресурсного потенціалу [12].

Вагомий внесок у концептуалізацію стратегічного розвитку покремленних елементів санаторно-курортної діяльності зроблено А. Д'яконовою, Т. Стрікаленко та К. Жовтяк [13]. Науковці обґрунтували, що організація харчування у рекреаційно-оздоровчих комплексах має виступати самостійним об'єктом стратегування шляхом впровадження інноваційних харчових технологій, суворих стандартів безпечності та нутриціологічно збалансованих раціонів. Автори підтвердили, що синергія допоміжних сервісів із загальною стратегією закладу суттєво підвищує його конкурентний статус та лояльність споживачів.

З позицій авторського бачення, стратегічне планування розвитку санаторно-курортних послуг на регіональному рівні пропонується трактувати як безперервний, циклічний процес розроблення, прийняття, контролінгу та адаптивного коригування управлінських рішень мезоекономічного характеру. Цей процес спрямований на раціональне й невиснажливе використання природно-лікувального капіталу території, модернізацію лікувально-реабілітаційної інфраструктури, активізацію інвестиційної динаміки та нарощування соціально-економічного добробуту населення регіону.

З методологічної точки зору стратегічне планування у цій сфері має базуватися на органічному поєднанні таких наукових підходів:

- ресурсного, який трактує унікальні природні лікувальні чинники (мінеральні та термальні води, пелоїди, озокерит, сприятливий мікроклімат) як стратегічний капітал регіону та базу його абсолютних конкурентних переваг;
- процесного, що регламентує циклічність і безперервність процедур стратегічного управління – від первинної діагностики рекреаційного потенціалу до підсумкового контролінгу результативності реалізації програмних заходів;
- екосистемного, який вимагає дотримання суворого паритету між розбудовою туристично-медичної інфраструктури, збереженням екологічного балансу, потребами місцевих громад та інтересами бізнесу;
- інституційного, відповідно до якого успішність стратегічних зрушень визначається якістю взаємодії органів державної виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, суб'єктів турбізнесу та інститутів громадянського суспільства;
- інноваційно-цифрового, орієнтованого на інтенсивне впровадження смарт-технологій, єдиних обласних геоінформаційних реєстрів рекреаційних ресурсів, систем інтелектуального бронювання, цифрового маркетингу та прогнозної аналітики.

Практична реалізація окресленої методологічної платформи має здійснюватися у суворій відповідності до нормативно-правового поля України. Правові та організаційні засади функціонування галузі регламентуються законами України «Про курорти» [6] та «Про туризм» [7]. Порядком забезпечення окремих категорій громадян санаторно-курортним лікуванням (постанова КМУ від 22.02.2006 р. № 187) [10], Державною стратегією регіонального розвитку [8], а також нормативними механізмами ведення Переліку санаторно-курортних закладів Фонду соціального захисту осіб з інвалідністю [11], що реалізують державну політику у сфері медико-соціальної реабілітації.

Таким чином, стратегічне планування розвитку санаторно-курортних послуг виступає інтегрованою системою регіонального менеджменту, яка поєднує природно-ресурсний потенціал, інноваційний інструментарій, сучасні стандарти якості та принципи сталого розвитку. Зазначений теоретико-методичний базис створює фундаментальні передумови для конструювання авторської моделі стратегічного планування та розроблення прикладних механізмів її імплементації на регіональному рівні.

Спираючись на узагальнення теоретико-методологічних положень, розглянутих у попередньому підрозділі, а також аналіз сучасних тенденцій функціонування санаторно-курортної сфери в умовах екзогенної турбулентності, пропонується авторська система принципів стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг на регіональному рівні. На відміну від існуючих концептуальних підходів, що орієнтовані переважно на окремі елементи управління чи локальні суб'єкти господарювання [1; 3], розроблена

система інтегрує економічні, медико-соціальні, екологічні, цифрові та інституційні складові розвитку територій і враховує фундаментальні виклики повоєнного відновлення України [8; 9; 15].

Запропонована система принципів орієнтована не лише на детермінацію пріоритетних напрямів розвитку санаторно-курортної сфери, а й на формування єдиного методичного підґрунтя для розроблення регіональних програмних документів, обґрунтування вибору управлінського інструментарію, оцінювання результативності реалізації стратегічних альтернатив та своєчасного адаптивного коригування управлінських рішень [4; 5; 12; 16].

Специфіку, практичну спрямованість та очікувані ефекти від впровадження авторської системи принципів стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг на регіональному рівні систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1

Система принципів стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг на регіональному рівні

Принцип	Зміст принципу	Практична реалізація	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Комплексності	Системне узгодження та гармонізація економічних, медико-реабілітаційних, соціальних, туристичних та екологічних цілей розвитку регіону [5; 8].	Формування єдиних регіональних цільових програм розвитку санаторно-курортної сфери та міжгалузевих стратегічних платформ.	Підвищення узгодженості регіональної політики
Рационального використання природних лікувальних ресурсів	Невиснажливе використання, збереження та розширене відтворення бальнеологічних, пелоїдних, кліматичних та інших природних факторів [2; 6].	Встановлення та суворе дотримання норм рекреаційного навантаження, розширення зон санітарної охорони природних лікувальних територій.	Збереження природного лікувального потенціалу
Соціальної орієнтованості	Забезпечення безперешкодної доступності якісних санаторно-курортних послуг для населення, розвитку системи медичної та психологічної реабілітації [10; 11].	Розширення державних і регіональних програм реабілітації ветеранів, військовослужбовців, осіб з інвалідністю та інших пільгових категорій.	Розширення доступності послуг
Інноваційності	Впровадження новітніх медико-реабілітаційних технологій, сучасних сервісних стандартів та інноваційних моделей менеджменту [12; 13].	Впровадження Smart-рішень, технологій телемедицини, сучасних нутриціологічних протоколів та інноваційних лікувальних методів.	Підвищення конкурентоспроможності
Інституційного партнерства	Координація інтересів та консолідація ресурсів органів публічної влади, бізнесу, медичних установ, громад та наукових інституцій [3; 8].	Розбудова регіональних санаторно-курортних і медичних кластерів, розвиток публічно-приватного партнерства, міжмуніципальна співпраця.	Зростання інвестиційної активності
Адаптивності та стійкості	Здатність системи стратегічного управління гнучко та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, воєнні ризики та кризові явища [1].	Застосування інструментарію сценарного планування, розробка антикризових програм розвитку та формування резервних ресурсних фондів.	Стійкість до криз

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Цифрової трансформації	Наскрізне використання цифрових платформ та інструментів для управління, моніторингу, аналітики та просування послуг [3; 12].	Створення геоінформаційних систем (GIS) бальнеологічних ресурсів, електронних реєстрів, інтеграція CRM-систем та аналітичних панелей (dashboard).	Підвищення ефективності управління
Вимірюваної результативності	Чітка орієнтація процесу стратегування на досягнення конкретних, кількісно та якісно вимірювальних стратегічних орієнтирів [5; 12].	Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), безперервний моніторинг виконання стратегії, оцінка синергетичного ефекту.	Покращення моніторингу та контролю

Джерело: авторська розробка

На відміну від традиційних підходів, що здебільшого орієнтуються на окремі напрями функціонування санаторно-курортної сфери (наприклад, суто медичний або комерційно-туристичний) [1; 3; 13], запропонована система принципів формує цілісну концептуальну основу стратегічного планування на мезорівні, що узгоджується із сучасними глобальними трендами у сфері оздоровчого туризму [14; 16].

Визначальною рисою розробленого підходу є чітка спрямованість кожного принципу на досягнення конкретного стратегічного ефекту, що дозволяє структурувати результати реформування галузі за чотирма ключовими вимірами:

1. Економіко-управлінський ефект – полягає у підвищенні ефективності управління, зростанні інвестиційної активності за рахунок інституційного партнерства та зміцненні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на основі інноватизації та цифровізації [3; 12; 16].

2. Соціально-медичний ефект – забезпечується розширенням доступності санаторно-курортного лікування та реабілітації для вразливих верств населення й ветеранів, що відповідає рекомендаціям ВООЗ щодо інтеграції здоров'я в регіональні стратегії розвитку [10; 11; 15].

3. Екологічний ефект – реалізується через збереження та розширене відтворення природного лікувального потенціалу регіонів за допомогою нормативного регулювання рекреаційних навантажень [2; 6].

4. Адаптивно-інституційний ефект – виражається в забезпеченні високої стійкості системи до зовнішніх шоків і криз, а також покращенні моніторингу та контролю реалізації стратегічних пріоритетів [1; 5; 8].

Таким чином, синергетична інтеграція медико-реабілітаційної, туристичної, соціальної, екологічної та управлінської складових у контур єдиної регіональної політики створює методичні передумови для підвищення ефективності капіталізації природно-лікувального потенціалу, зміцнення довгострокових конкурентних переваг дестинацій та забезпечення резильєнтності санаторно-курортної сфери в умовах повоєнної трансформації суспільного господарства України [2; 5; 8; 14].

Сформульовані у попередньому підрозділі принципи визначають методологічну основу стратегічного планування, однак їх практична реалізація потребує створення цілісного управлінського механізму, який забезпечує послідовний перехід від стратегічного аналізу до оцінювання результатів та адаптивного коригування прийнятих управлінських рішень.

На відміну від існуючих моделей стратегічного управління, що здебільшого орієнтовані на окремі напрями діяльності санаторно-курортних закладів або окремі функції

регіонального менеджменту [1; 3; 5; 12], нами запропонована авторська модель, яка базується на системному підході та інтегрує ресурсний потенціал території, механізми стратегічного планування, інструменти реалізації, систему моніторингу та механізм зворотного зв'язку.

Особливістю моделі є її адаптивний характер. Вона функціонує як безперервний управлінський цикл, у межах якого результати моніторингу стають інформаційною основою для перегляду стратегічних пріоритетів, уточнення програм розвитку та коригування інструментів державного і регіонального управління.

Загальну структуру моделі стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг регіону наведено в таблиці 2.

Запропонована модель має процесуально-циклічний характер. Отримані результати стратегічного моніторингу не завершують управлінський процес, а формують інформаційно-аналітичне підґрунтя для повторного проведення стратегічної діагностики, уточнення цілей розвитку та адаптації управлінських рішень відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища [1; 16]. Таким чином забезпечується безперервність стратегічного управління та підвищується резильєнтність санаторно-курортної сфери до економічних, соціальних і безпекових викликів повоєнного періоду.

Важливим елементом запропонованої моделі є система стратегічного контролінгу, що базується на інтегральному оцінюванні результативності реалізації регіональної стратегії. Для забезпечення об'єктивності аналізу та кількісної ідентифікації ступеня досягнення цільових орієнтирів пропонується розрахунок інтегрального індексу ефективності реалізації стратегії розвитку санаторно-курортних послуг (I_{eff}):

$$I_{eff} = \omega_1 K_{econ} + \omega_2 K_{soc} + \omega_3 K_{ecol} + \omega_4 K_{dig} + \omega_5 K_{inst} \quad (1)$$

де K_{econ} – субіндекс економічної результативності;

K_{soc} – субіндекс соціально-медичної результативності та доступності;

K_{ecol} – субіндекс екологічної стійкості та збереження природно-рекреаційного потенціалу;

Таблиця 2

Структура моделі стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг регіону

Блок	Основний зміст	Основний результат
1. Стратегічна діагностика	Комплексний аналіз природно-рекреаційних ресурсів, матеріально-технічної інфраструктури, людського капіталу, структурального попиту та безпекових ризиків [2; 6].	Базова оцінка потенціалу та обмежень розвитку рекреаційної дестинації
2. Стратегічне проєктування	Формування місії, генерального бачення, цільової декомпозиції та розробка багатоваріантних сценаріїв розвитку [4; 5; 8].	Регіональна стратегія розвитку санаторно-курортної сфери
3. Ресурсне забезпечення	Консолідація та збалансування фінансових, кадрових, інформаційних та інституційно-організаційних ресурсів [3; 10].	Стратегічний план та інструментарій ресурсного забезпечення
4. Реалізація стратегії	Запровадження цільових програм, інвестиційних проєктів, рекреаційних кластерів, цифрових сервісів та механізмів ППП [9; 13; 14].	Комплексне виконання запланованих стратегічних заходів
5. Моніторинг і стратегічний контролінг	Моніторинг KPI, розрахунок інтегрального індексу результативності, оцінка відхилень та виявлення диспропорцій [12; 16].	Адаптивне коригування стратегії та оперативних рішень

Джерело: авторська розробка

K_{dig} – субіндекс рівня цифрової трансформації та технологізації послуг;
 K_{inst} – субіндекс інституційної ефективності та якості партнерства;
 ω_{1-5} – вагові коефіцієнти відповідних субіндексів, визначені нормованим експертним методом, для яких виконується умова:

$$\sum_{i=1}^5 \omega_i = 1$$

Наукова новизна запропонованого коефіцієнтного інструментарію полягає у відході від суто фінансово-економічного оцінювання на користь мультикритеріальної оцінки, яка поєднує медичну ефективність реабілітації, екологічну ємність територій та інституційну спроможність органів влади й бізнесу [4; 15; 16]. Інтегральний індекс забезпечує комплексне оцінювання ефективності реалізації стратегії, дозволяє здійснювати міжрегіональний порівняльний аналіз (бенчмаркінг), моніторити динаміку досягнення стратегічних цілей та своєчасно виявляти критичні відхилення від планових параметрів [5; 12].

Для практичної імплементації запропоновано деталізовану структуру оціночних компонентів індексу I_{eff} (табл. 3).

Запропонована система інформаційно-метричного забезпечення дозволяє перетворити інтегральний індекс з абстрактної математичної моделі на дієвий інструмент регіонального контролінгу. Систематичний розрахунок складових I_{eff} забезпечує можливість гнучкого перерозподілу ресурсів між блоками стратегії у випадку виявлення «вузьких місць» (наприклад, при високій економічній віддачі, але низькому рівні цифровізації або порушенні екологічних норм). Представлена модель у поєднанні з методичним апаратом оцінювання I_{eff} забезпечує закриття повного управлінського циклу: від діагностики первинного стану регіональних ресурсів до об'єктивної оцінки підсумкового синергетичного ефекту від реалізації стратегічних пріоритетів.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано теоретико-методологічний інструментарій стратегічного планування розвитку санаторно-курортних послуг на регіональ-

Таблиця 3

Складові інтегрального індексу ефективності реалізації стратегії розвитку санаторно-курортних послуг регіону

Компонент індексу	Основні розрахункові показники	Джерело інформаційного забезпечення
Економічний (K_{econ})	Обсяг реалізованих послуг, динаміка прямих інвестицій, коефіцієнт завантаженості ліжкового фонду, середній чек [1; 5].	Офіційна державна та регіональна статистика, фінансова звітність закладу
Соціальний (K_{soc})	Кількість осіб, які пройшли реабілітацію (зокрема ветеранів та пільговиків), показник охоплення населення, рівень задоволеності пацієнтів [10; 11; 15].	Ведомчі реєстри МОЗ України, дані органів соціального захисту та ТГ
Екологічний (K_{ecol})	Ефективність використання бальнеологічних та пелоїдних ресурсів, питомий рівень відходів, дотримання норм рекреаційного навантаження [2; 6].	Дані екологічного моніторингу, паспорти родовищ природних лікувальних ресурсів
Цифровий (K_{dig})	Рівень цифровізації послуг, наявність онлайн-бронювання, інтеграція з геоінформаційними системами (GIS) та CRM-платформами [3; 14].	Внутрішня інформаційна аналітика закладу, моніторинг цифрових сервісів
Інституційний (K_{inst})	Рівень виконання заходів регіональних програм, кількість реалізованих проєктів ППП, щільність кластерних зв'язків [8; 9; 12].	Звіти органів виконавчої влади, моніторингові карти регіональних стратегій

Джерело: розроблено авторами

ному рівні. Наукова новизна праці полягає у позиціонуванні галузі як детермінанта повоєнного відновлення регіонів на засадах екосистемного й цифрового підходів, систематизації принципів стратегування для досягнення мультиплікативного ефекту та конструюванні циклічної моделі управління з розрахунком інтегрального індексу ефективності (I_{eff}).

Практичне значення результатів полягає у можливості їх застосування органами владної вертикалі при розробці регіональних стратегій розвитку, програмуванні відновлення рекреаційної інфраструктури та оцінюванні ефективності реабілітаційних проєктів.

Перспективи подальших досліджень охоплюють математичне уточнення вагових коефіцієнтів індексу I_{eff} сценарне моделювання розвитку дестинацій в умовах високої турбулентності та розробку механізмів залучення приватних інвестицій у відбудову галузі.

Список використаних джерел:

1. Карачина Н., Крепкий П. Багаторівневі заходи стратегічного розвитку підприємств санаторно-курортної галузі в контексті антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2 (59). С. 636–642. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-86>
2. Бейдик О. О., Шевченко І. В. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія оцінювання та напрями використання. *Картографія та вища школа*. 2020. Вип. 25. С. 45–52.
3. Головчук Ю. О., Мороз С. Р., Цесьців Д. С. Управління туристичними дестинаціями: інноваційні маркетингові підходи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-02>
4. Smith M., Puczkó L. *Health and Wellness Tourism*. 2nd ed. London : Routledge, 2015. 496 p.
5. Dwyer L., Forsyth P., Dwyer W. *Tourism Economics and Policy*. 2nd ed. Bristol : Channel View Publications, 2020. 832 p.
6. Про курорти: Закон України від 05.10.2000 № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text>
7. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
9. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
10. Про затвердження Порядку забезпечення окремих категорій громадян санаторно-курортним лікуванням : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.02.2006 № 187. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187-2006-%D0%BF#Text>
11. Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю. Перелік санаторно-курортних закладів. URL: <https://www.ispf.gov.ua>
12. Юхновська Ю. О. Управління санаторно-курортними, лікувально-оздоровчими та реабілітаційними закладами на основі системи менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. № 3–4 (82–83). С. 167–178.
13. Дяконова А., Стрікаленко Т., Жовтяк К. Стратегія розвитку організації харчування в санаторно-курортних та рекреаційно-оздоровчих комплексах України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-12>
14. UN Tourism. *Exploring Health Tourism: Executive Summary*. Madrid : UN Tourism. Retrieved from: <https://www.unwto.org/global/publication/exploring-health-tourism-executive-summary>
15. World Health Organization Regional Office for Europe. *Putting Health at the Heart of Tourism Development in Small Countries of the WHO European Region*. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2022. Retrieved from: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-6156-45921-66177>
16. OECD. *OECD Tourism Trends and Policies 2026*. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1787/3fd3cd75-en>.

References:

1. Karachyna, N., & Krepyki, P. (2026). Bahatorivnevi zakhody stratehichnoho rozvytku pidpriemstv sanatorno-kurortnoi haluzi v konteksti antykryzovoho upravlinnia [Multi-level measures of strategic development of sanatorium-resort enterprises in the context of crisis management]. *Staliy rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, No. 2 (59), pp. 636–642. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-86>
2. Beidyk O. O. & Shevchenko I. V. (2020). Rekreatsiino-turystski resursy Ukrainy: metodolohiia otsiniuvannia ta napriamy vykorystannia [Recreational and tourist resources of Ukraine: Assessment methodology and directions of use]. *Kartohrafiia ta vyshcha shkola – Cartography and Higher School*, Is. 25, pp. 45–52.
3. Holovchuk Y. O., Moroz S. R. & Tsestsiuv D. S. (2022). Upravlinnia turystskymy destynatsiiami: innovatsiini marketynhovi pidkhody [Tourism destination management: Innovative marketing approaches]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-02>
4. Smith M. & Puczko L. (2015). *Health and wellness tourism* (2nd ed.). Routledge, 496 p.
5. Dwyer L., Forsyth P. & Dwyer W. (2020). *Tourism economics and policy* (2nd ed.). Channel View Publications, 832 p.
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2000). *Pro kurorty* [On Resorts] (Law of Ukraine No. 2026-III). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text>
7. Verkhovna Rada of Ukraine. (1995). *Pro turyzm* [On Tourism] (Law of Ukraine No. 324/95-VR). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky* [On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027] (Resolution No. 695). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
9. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2017). *Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku* [On approval of the Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the Period up to 2026] (Order No. 168-r). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2006). *Pro zatverdzhennia Poriadku zabezpechennia okremykh katehoriï hromadian sanatorno-kurortnym likuvanniam* [On approval of the Procedure for providing certain categories of citizens with sanatorium-resort treatment] (Resolution No. 187). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187-2006-%D0%BF#Text>
11. Social Protection Fund for Persons with Disabilities. (2026). *Perylik sanatorno-kurortnykh zakladiv* [List of sanatorium-resort establishments]. Available at: <https://www.ispf.gov.ua>
12. Yukhnovska Y. O. (2022). Upravlinnia sanatorno-kurortnymy, likuvalno-ozdorovchymy ta rehabilitatsiynymy zakladamy na osnovi systemy menedzhmentu yakosti [Management of sanatorium-resort, medical-health and rehabilitation institutions based on quality management system]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research*, No. 3–4 (82–83), pp. 167–178.
13. Diakonova, A., Strikalenko, T., & Zhovtiak, K. (2023). Stratehiia rozvytku mekhanizmu orhanizatsii kharchuvannia v sanatorno-kurortnykh ta rekreatsiino-ozdorovchykh mekhanizмах Ukrainy [Strategy of development of food service organization in sanatorium-resort and recreational-health complexes of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, No. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-12>
14. UN Tourism. (2018). *Exploring health tourism: Executive summary*. UN Tourism. Available at: <https://www.unwto.org/global/publication/exploring-health-tourism-executive-summary>
15. World Health Organization Regional Office for Europe. (2022). *Putting health at the heart of tourism development in small countries of the WHO European Region*. WHO Regional Office for Europe. Available at: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2022-6156-45921-66177>
16. OECD. (2026). *OECD tourism trends and policies 2026*. OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/3fd3cd75-en>

Дата надходження статті: 31.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 27.08.2026

Дата публікації статті: 29.09.2026