

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.144>

УДК 338.001.36

Я. І. Дідух,

аспірант, «Вінницький національний аграрний університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7115-9374>

КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВ ОЗДОРОВЧОГО СЕГМЕНТУ МЕДИЧНОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Y. Didukh,

Postgraduate student,

Vinnitsia National Agrarian University

COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES IN UKRAINE'S WELLNESS SEGMENT OF MEDICAL TOURISM

Стаття присвячена дослідженню конкурентних переваг підприємств оздоровчого сегменту медичного туризму України в умовах післявоєнного відновлення економіки. У роботі розкрито сутність поняття «конкурентна перевага» у контексті послуг оздоровлення та реабілітації, охарактеризовано ключові фактори, що формують конкурентоспроможність галузі: ресурсні, інноваційні, маркетингові, кадрові та поведінкові. Особливу увагу приділено поєднанню лікувальної, рекреаційної та туристичної функцій, що забезпечує інтегральний оздоровчий ефект і формує унікальну ринкову нішу України.

Проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку медичного туризму, визначено роль післявоєнних реабілітаційних програм, державних

ініціатив і міжнародних проєктів у модернізації санаторно-курортної інфраструктури. Узагальнено основні конкурентні переваги українських підприємств у порівнянні з країнами Центральної Європи, зокрема економічну доступність послуг, природно-ресурсний потенціал, інноваційність та гнучкість управлінських моделей.

*Визначено внутрішні й зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність, а також основні ризики розвитку галузі. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності функціонування підприємств через інтеграцію державної підтримки, цифровізацію, розвиток бренду *Wellness Ukraine* та впровадження міжнародних стандартів якості. Результати дослідження мають прикладне значення для формування стратегії відновлення медичного туризму України.*

The article explores the competitive advantages of enterprises in Ukraine's wellness segment of medical tourism in the context of post-war economic recovery. It defines the concept of "competitive advantage" within wellness and rehabilitation services and identifies the main determinants of competitiveness—resource, innovative, marketing, human, and behavioral factors. Special emphasis is placed on the integration of therapeutic, recreational, and tourist functions, which together create a holistic wellness effect and position Ukraine as a distinctive player in the regional medical tourism market.

The study analyzes the current state and development trends of the sector, focusing on the impact of post-war rehabilitation programs, government initiatives, and international projects on the modernization of healthcare and sanatorium infrastructure. It highlights Ukraine's key strengths compared to Central European countries, including cost efficiency, unique natural resources, innovation in treatment technologies, and the flexibility of newly formed management systems.

Furthermore, the article systematizes internal and external factors influencing competitiveness and identifies major risks—staff migration, regional disparities, and limited access to long-term investment. Strategic recommendations are proposed for enhancing the sector's resilience through digital transformation, state–business

partnerships, and the adoption of international quality standards such as ISO 9001 and ISO 13485. The findings underline that rebuilding Ukraine's medical tourism sector under the principle "Build Back Better" may serve as a driver of national economic renewal and global integration within the health and wellness tourism ecosystem.

The research also emphasizes the importance of behavioral and cultural dimensions in shaping consumer trust and loyalty, showing that personalized communication, empathy, and cultural compatibility are decisive for competitiveness in global health tourism. The combination of human-centered service models and innovative medical technologies forms a new paradigm of wellness management, in which Ukraine can evolve from a regional provider to a recognized international destination for rehabilitation and recovery.

Ключові слова : медичний туризм; оздоровчий сегмент; конкурентні переваги; післявоєнне відновлення; поведінкові чинники; інноваційність; природно-ресурсний потенціал; цифровізація послуг.

Keyword: medical tourism; wellness segment; competitive advantages; post-war recovery; behavioral factors; innovation; natural resource potential; digitalization of services.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблематика формування конкурентних переваг підприємств оздоровчого сегменту медичного туризму набуває особливої актуальності в умовах післявоєнного відновлення економіки України. Галузь має значний потенціал для залучення інвестицій, розвитку реабілітаційних програм і просування на міжнародний ринок, однак потребує наукового обґрунтування механізмів підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до глобальних стандартів якості й сервісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті використано наукові джерела, що охоплюють як класичні теоретичні основи конкурентних переваг, так і сучасні підходи до розвитку туристично-оздоровчої сфери.

Теоретичну основу становить праця М. Портера [1], у якій обґрунтовано концепцію стійких конкурентних переваг і механізми їх підтримки в умовах глобальної конкуренції. Поведінкові аспекти формування довіри споживачів розкрито в дослідженні Д. Канемана та А. Тверські [4], чийі ідеї поведінкової економіки дозволяють пояснити психологічні чинники вибору медичних послуг.

Серед сучасних публікацій варто відзначити роботу В. Чергінця та Т. Примака [5], де систематизовано підходи до управління конкурентними перевагами підприємств сфери туризму. Дослідження Т. Яворської та Н. Трусової [8] зосереджується на аналітичних аспектах розвитку туристичного бізнесу на регіональному рівні, а праця В. Байєва [10] пропонує концепцію багаторівневої моделі потенціалу України як дестинації wellness-туризму.

Розглянуті джерела забезпечують комплексне методологічне підґрунтя дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення та систематизація ключових факторів формування конкурентних переваг підприємств оздоровчого сегменту медичного туризму України, а також обґрунтування напрямів підвищення їх конкурентоспроможності в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття конкурентної переваги в сучасній економічній теорії розглядається не лише як результат ефективного використання ресурсів, а як динамічна здатність підприємства адаптуватися до змін середовища та створювати для споживача унікальну цінність. У сфері медичного туризму ця цінність формується на перетині медичних, рекреаційних і психологічних аспектів обслуговування. Якщо у класичній моделі М. Портера конкурентна перевага базується на диференціації або лідерстві за витратами, то в оздоровчому сегменті визначальним стає довіра до якості послуг і репутація закладу, що поєднує лікувальні технології з людським фактором емпатії та комфорту [1].

У контексті оздоровлення конкурентна перевага має багатовимірну природу: економічну (цінова доступність), медико-технологічну (інноваційні методи реабілітації), природно-ресурсну (унікальні лікувальні фактори

середовища) та поведінкову (вміння персоналу вибудовувати довіру). Для підприємств цього сегменту важливо не лише володіти сучасними технологіями, а й демонструвати сталість сервісу та персоніфіковану турботу, оскільки рішення пацієнта-туриста часто формується під впливом емоційних і соціальних сигналів, а не лише раціонального аналізу пропозиції [2].

Отже, конкурентна перевага у сфері оздоровлення — це інтегральна властивість системи послуг, у якій економічна ефективність підпорядковується створенню довготривалих відносин зі споживачем. Її стійкість визначається не лише структурою витрат, а передусім рівнем довіри, репутаційною сталістю та етичним стандартом взаємодії, що набуває особливого значення в післявоєнній Україні, де медичні та реабілітаційні послуги стають частиною відновлення людського потенціалу.

Конкурентоспроможність підприємств оздоровчого сегменту медичного туризму формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, які відображають багатовимірність сучасного ринку послуг. Їх класифікація дає змогу системно оцінити джерела конкурентних переваг і визначити напрямки стратегічного розвитку.

Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств оздоровчого сегменту медичного туризму відображає багаторівневий характер їх впливу на формування стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах ресурсні, інноваційні, маркетингові, кадрові та поведінкові чинники взаємодіють у єдиній системі, створюючи синергетичний ефект стратегічного розвитку Рис. 1.

Подане узагальнення демонструє, що конкурентна перевага у сфері медичного туризму не зводиться до окремих складових, вона виникає внаслідок інтеграції матеріальних, технологічних і поведінкових факторів. Найбільш стійкі позиції на ринку займають ті підприємства, які поєднують інноваційність із високою культурою сервісу та персональною орієнтацією на клієнта.



Рис.1. Класифікація факторів конкурентоспроможності підприємств оздоровчого сегменту медичного туризму

Джерел: сформовано автором на основі джерел [3, 4].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств медичного туризму є емерджентною системою, у якій поєднання ресурсних, інноваційних і поведінкових чинників формує синергетичний ефект, тобто стійку конкурентну перевагу, засновану на довірі, технологічності та сервісній культурі.

У наукових дослідженнях управління конкурентними перевагами у сфері медичних послуг трактується через поєднання економічної ефективності, інноваційності та соціальної орієнтації. Зарубіжні автори акцентують на концепції ціннісного ланцюга (value chain) і сервісної якості[1], тоді як українські дослідники, на ресурсно-інституційному підході та впливі державної політики на розвиток медичного туризму.

Відмінності підходів пояснюються рівнем розвитку ринку, масштабом інвестицій і ступенем інтеграції медицини з туристичною інфраструктурою. Узагальнені характеристики представлено в Таблиці 1.

Таблиця 1. Підходи до управління конкурентними перевагами у сфері медичних послуг

Критерій	Зарубіжні дослідники	Українські дослідники
Теоретична основа	Модель конкурентної стратегії М. Портера; сервісно-орієнтована економіка; концепція “value-based healthcare”.	Ресурсно-інституційний підхід; стратегічний менеджмент підприємств охорони здоров'я.
Ключові чинники конкурентоспроможності	Інновації, якість медичних технологій, стандарти ISO, міжнародна акредитація.	Кадровий потенціал, доступність, державна підтримка, природно-ресурсна база.
Інструменти управління	Маркетинг довіри, партнерські мережі, цифровізація сервісів, телемедицина.	Розвиток реабілітаційних кластерів, державно-приватне партнерство, програми відновлення.
Очікуваний результат	Підвищення якості послуг, розширення ринку іноземних пацієнтів, сталий розвиток.	Зміцнення внутрішнього ринку, інтеграція медичних і туристичних послуг, соціальний ефект.

Джерело: сформовано автором на основі [1,5]

Отже, зарубіжні підходи переважно орієнтовані на інноваційні механізми підвищення ефективності та якості, тоді як українські, на поєднання економічних, соціальних і регіональних аспектів розвитку. Інтеграція цих підходів може стати основою для побудови гібридної моделі управління конкурентними перевагами в національному медичному туризмі, здатної забезпечити його стійкість у глобальному середовищі [5].

Оздоровчий сегмент медичного туризму посідає проміжне місце між традиційною системою охорони здоров'я та сферою відпочинку, забезпечуючи комплексне відновлення фізичного, психічного й соціального благополуччя людини. Його специфіка полягає у синергії трьох взаємодоповнювальних функцій: лікувальної, рекреаційної та туристичної, що створюють унікальну конкурентну нішу на ринку послуг [6].

Для систематизації ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємств оздоровчого сегменту медичного туризму, доцільно виокремити їх за змістовними групами: ресурсними, інноваційними, маркетинговими, кадровими та поведінковими. Кожна з цих груп відображає окремий вимір формування вартості послуг і впливу на споживчий вибір. Узагальнення представлених характеристик подано в Таблиці 2.

Таблиця 2. Основні функції оздоровчого сегменту медичного туризму та їх зміст.

Функція	Зміст	Очікуваний результат для споживача
Лікувальна	Використання медичних технологій, реабілітаційних програм, природних лікувальних ресурсів (мінеральні води, грязі, кліматотерапія).	Відновлення фізичного здоров'я, зменшення наслідків хвороб або травм, покращення функціонального стану організму.
Рекреаційна	Організація умов для відпочинку, зниження стресу, відновлення емоційної рівноваги через спокійне середовище, харчування, природу.	Психологічне розвантаження, підвищення життєвого тону, профілактика виснаження.
Туристична	Знайомство з культурою, архітектурою, кухнею, історією регіону; розширення соціального досвіду через подорож.	Емоційне збагачення, формування позитивних вражень, підвищення лояльності до країни перебування.
Інтеграційна (синергетична)	Комплексне поєднання лікувальної, рекреаційної та туристичної складових у єдиній сервісній моделі.	Створення цілісного досвіду відновлення здоров'я й гармонії, зростання довіри до бренду країни як медичного напрямку.

Джерело: сформовано автором на основі [6,7]

Як видно з Таблиці 2, конкурентоспроможність оздоровчого сегменту визначається не лише якістю медичних послуг, а цілісністю клієнтського досвіду. Синергія лікувальної, рекреаційної та туристичної функцій формує високу додану цінність, яка забезпечує відмінність українських курортів на міжнародному ринку [6].

В українських умовах поєднання цих функцій має особливе значення: природно-ресурсний потенціал курортів (Трускавець, Моршин, Східниця, Хмільник) забезпечує медичну основу, тоді як гостинність, цінова доступність і автентична культура створюють туристичну привабливість. Відтак, оздоровчий сегмент виступає не лише економічним, а й соціальним феноменом відновлення людського капіталу у післявоєнній Україні [7].

Отже, головна конкурентна особливість оздоровчого сегменту полягає у цілісності сервісу, де медична ефективність поєднується з культурним досвідом і психологічним комфортом, формуючи унікальну цінність для пацієнта-туриста.

Сучасний ринок оздоровчого медичного туризму України має виразну просторову концентрацію та сегментується за двома основними осями:

1. санаторно-курортний (оздоровчо-реабілітаційний) сегмент, зосереджений переважно в рекреаційних регіонах;
2. клінічний міський сегмент, пов'язаний із високоспеціалізованими медичними центрами у великих містах.

Ядро оздоровчого сегменту формують курортні території Західної України. Трускавець, Моршин і Східниця входять до Карпатського рекреаційного району та спеціалізуються на санаторно-курортному лікуванні з використанням мінеральних вод, грязей і кліматотерапії. Дослідження виділяють Львівську область як одного з лідерів за розвитком санаторно-курортної інфраструктури: тут функціонує найбільша концентрація оздоровчих закладів, а самі курорти розглядаються як пріоритетний напрям регіональної політики розвитку медичного й оздоровчого туризму [8, с. 188].

Другу групу центрів формують великі міста з розвиненою медичною інфраструктурою. Київ виступає головним вузлом клінічного медичного туризму, а саме: хірургія, кардіологія, репродуктивна медицина, стоматологія, де поєднуються приватні клініки, діагностичні центри та сервісні компанії, орієнтовані на іноземних пацієнтів [9]. Одеса, з одного боку, є центром високоспеціалізованих медичних послуг, а з іншого вона спирається на рекреаційний потенціал Чорноморського узбережжя, що посилює її позиції в сегменті відновного та SPA-туризму. Харків, попри воєнні ризики та часткове пошкодження інфраструктури, зберігає роль важливого медичного хабу Східної України, де працюють потужні університетські клініки і реабілітаційні центри, орієнтовані передусім на внутрішніх пацієнтів.

Загалом структура ринку демонструє поєднання історично сформованих курортних територій з урбанізованими кластерами медичних послуг. При цьому офіційна статистика окремо за категорією «медичні туристи» досі є неточною, що ускладнює точну кількісну оцінку сегменту й змушує дослідників спиратися на галузеві оцінки, дані профільних асоціацій та регіональні дослідження санаторно-курортної сфери [10].

За останні роки спостерігається, що сегмент медичного та оздоровчого туризму в Україні має значний потенціал, проте точні статистичні дані щодо кількості іноземних пацієнтів та внутрішніх споживачів залишаються фрагментарними. Зокрема, за оцінкою авторів, в Україні росте число закладів, готових приймати іноземців, і мають місце повідомлення про тисячі пацієнтів-

туристів: у 2016 році близько 10 000 іноземних туристів звертались до клінік України для хірургічних втручань [10].

Водночас аналітичне дослідження підкреслює, що офіційної системної статистики щодо “медичного туриста” немає, і ті дані, що є базуються на вибіркових дослідженнях або агентських оцінках.

Попри загальний спад міжнародних потоків через воєнний стан, стоматологічний туризм залишається найстійкішим сегментом галузі. Особливо активними є клініки Закарпаття, що приймають пацієнтів із Польщі, Чехії та Угорщини, пропонуючи лікування на 40–70 % дешевше, ніж у країнах ЄС [11].

Отже, хоча достовірна динаміка (наприклад, щорічне зростання в % чи абсолютні цифри за регіонами) недостатньо задокументована, можна констатувати, що сегмент медичного-оздоровчого туризму в Україні знаходиться в експансійному потенціалі, що створює умови для подальшого аналітичного відстеження та розвитку.

Після початку повномасштабного вторгнення 2022 року пріоритети державної політики у сфері охорони здоров'я змістилися в напрямі відновлення фізичного, психічного та соціального потенціалу населення. Саме цей вектор став каталізатором розвитку реабілітаційного туризму, який інтегрує медичні, психологічні та оздоровчі послуги.

Розгортання системи національних програм, таких як «Реабілітація ветеранів» та «Безбар'єрна Україна», сприяло створенню попиту на спеціалізовані реабілітаційні центри, частина яких функціонує на базі санаторно-курортних закладів Західної України. Значна кількість цих об'єктів отримала новий формат, який отримав назву «комплексна медико-психологічна реабілітація військових і цивільних осіб, постраждалих від війни» [12].

Реабілітаційний напрям поступово стає ядром оновленої моделі оздоровчого туризму, адже поєднує соціальну значущість із економічною ефективністю: розширює внутрішній попит, формує робочі місця в регіонах і сприяє розвитку суміжних галузей (транспорт, харчування, побутовий сервіс). У цьому сенсі Україна повторює досвід країн Центральної Європи, де післявоєнна

відбудова курортної інфраструктури стала рушійною силою відновлення регіональної економіки [2].

Після 2022 року медичний туризм в Україні отримав новий імпульс завдяки державним і донорським програмам реконструкції. Одним із ключових напрямів стало оновлення санаторно-курортних потужностей через участь у міжнародних проєктах, таких як EU4Health, WHO Health System Recovery Initiative та План Ukraine Facility (2024–2027). Ці програми фінансують енергоефективну реконструкцію корпусів, оновлення медичного обладнання, цифровізацію систем бронювання та обліку пацієнтів [13].

Державна політика охорони здоров'я також передбачає поступову інтеграцію системи реабілітаційних послуг у національну стратегію відновлення. Міністерство охорони здоров'я спільно з міжнародними донорами запроваджує стандарти ISO 9001 і ISO 13485 для санаторно-курортних установ, що підвищує довіру іноземних партнерів і створює підґрунтя для подальшої сертифікації галузі за європейськими нормами.

Таким чином, післявоєнні програми не лише сприяють модернізації закладів, а й поступово формують нову парадигму конкурентоспроможності, орієнтовану на соціальну реабілітацію, технологічну інновацію та міжнародну інтеграцію українського оздоровчого туризму.

Одним із ключових чинників конкурентоспроможності українського оздоровчого сегменту медичного туризму є економічна ефективність. У порівнянні з країнами ЄС, Україна зберігає нижчу собівартість медичних процедур і санаторних послуг завдяки поєднанню відносно доступних енергетичних, трудових і логістичних ресурсів. Це дозволяє підприємствам пропонувати конкурентні ціни без зниження базової якості сервісу.

За даними *Visit Ukraine Today*, вартість стоматологічного лікування в Україні є на 40–70 % нижчою, ніж у країнах Західної Європи. Наприклад, ціна на встановлення керамічної коронки в українських клініках коливається в межах 200–250 євро, тоді як у Польщі близько 350 євро, у Франції понад 400 євро [11]. Подібна тенденція спостерігається і в оздоровчому секторі: середня вартість тижневого санаторного пакету у Трускавці або Моршині залишається у

два-три рази нижчою, ніж у курортах Словаччини чи Угорщини, що підвищує привабливість України для пацієнтів із прикордонних регіонів ЄС [6].

Географічна близькість України до Європейського Союзу, зокрема до Польщі, Словаччини, Угорщини та Румунії, створює природну логістичну перевагу для короткотермінових поїздок з лікувальною метою. За умов стабільної безпеки це дозволить суттєво зменшити витрати на транспортування й розширити сегмент транскордонного оздоровчого туризму.

Отже, економічні чинники формують базову конкурентну платформу галузі, на яку можуть спиратися інноваційні та сервісні переваги. У перспективі саме комбінація «якість + доступність + географічна зручність» може стати ядром бренду *Medical & Wellness Ukraine*.

Медико-технологічний потенціал українського оздоровчого сегменту посилюється завдяки активній цифровізації й оновленню технічної бази медичних закладів, що фінансується як державними, так і міжнародними програмами. Навіть у період воєнних викликів приватний сектор демонструє помітну інноваційну динаміку, запроваджуючи сучасні технології діагностики, телемедицини й малоінвазивних процедур.

Серед ключових тенденцій — поширення телемедичних сервісів для дистанційних консультацій і моніторингу стану пацієнтів. Такі рішення активно впроваджують українські клініки у Києві, Львові, Дніпрі та Одесі, що дозволяє залучати клієнтів із-за кордону та забезпечувати безперервність лікування. Підтримку цьому напрямку надає *World Health Organization* у межах ініціативи “Digital Health in Eastern Europe”, яка допомагає стандартизувати телемедичні протоколи й забезпечити кібербезпеку даних [1].

Крім того, сучасні приватні клініки («ISIDA», «Oberig», «Adonis», «Smile Design») використовують 3D-діагностику, лазерні технології, CAD/CAM-системи в стоматології та ортопедії, що наближає рівень технічного оснащення до європейських стандартів. У санаторно-курортному сегменті модернізація відбувається через впровадження реабілітаційних комплексів із біомеханічними тренажерами, системами нейрофідбек-терапії та біоенергетичної діагностики [2].

Отже, технологічна модернізація українських медичних і оздоровчих закладів стає фактором не лише підвищення якості лікування, а й зміцнення міжнародного іміджу країни як потенційного хаба інноваційної реабілітаційної медицини у Східній Європі.

Природно-ресурсний потенціал України є фундаментом конкурентних переваг оздоровчого туризму, що формує його ціннісну унікальність у регіоні Центральної та Східної Європи. На відміну від країн, де оздоровчі центри створюються переважно штучно, українська модель спирається на поєднання природних лікувальних факторів і медичних технологій, що забезпечує комплексний ефект відновлення.

Найбільш відомими осередками є Трускавець, Моршин, Східниця, Хмільник та Сатанів, які мають природні джерела мінеральних вод типу “Нафтуся”, “Моршинська”, “Хмельницька”, багаті на сірководень, радон, кальцій і магній. Ці ресурси використовуються як основа питного лікування, бальнеотерапії та кліматотерапії. За оцінкою *Global Wellness Institute*, наявність власних природних ресурсів є ключовим чинником, який дозволяє країнам зменшити собівартість оздоровчих послуг і забезпечити стабільний внутрішній попит [6].

Водночас дані Міністерства охорони здоров’я України свідчать, що понад 60 % санаторно-курортних об’єктів розташовані в регіонах із високою концентрацією природних лікувальних факторів. Більшість з них функціонують у форматі поєднання медичної реабілітації з рекреаційними програмами, що особливо актуально в післявоєнний період [7].

Отже, природно-ресурсні чинники виступають не лише географічною перевагою, а й елементом економічної стійкості галузі, адже формують основу для довгострокової спеціалізації регіонів і забезпечують основу конкурентного бренду *Wellness Ukraine* у європейському просторі.

Поведінкові та сервісні чинники є найменш формалізованим, але найбільш впливовим елементом конкурентних переваг у сфері оздоровчого медичного туризму. На відміну від матеріальних чи технологічних ресурсів,

вони пов'язані з психологічними механізмами сприйняття якості, безпеки й турботи, що безпосередньо формують довіру до бренду закладу.

Згідно з теорією *поведінкової економіки* Д. Канемана, люди приймають рішення не на основі раціональної оцінки вигод, а під впливом емоцій, когнітивних спотворень і контексту ситуації [4]. У медичному туризмі це означає, що вибір клініки чи курорту визначається не лише ціною або технологіями, а передусім відчуттям безпеки, емпатії та культурної близькості. Саме тому персоніфікація сервісу — звертання на ім'я, увага до деталей, гнучкість у комунікації — стає інструментом психологічної довіри, що має вищу вагу, ніж раціональні показники ефективності лікування.

Для українських підприємств оздоровчого сегменту поведінкові чинники відіграють особливо важливу роль. По-перше, країна має культурну сумісність із пацієнтами з Центральної та Східної Європи, що знижує рівень комунікативних бар'єрів. По-друге, притаманна українському персоналу емоційна теплота й висока толерантність до стресу сприяють формуванню стійких відносин з клієнтами. Цей “людський капітал довіри” створює унікальну нематеріальну перевагу, яка не може бути відтворена конкурентами шляхом простого копіювання технологій.

Отже, поведінкові та сервісні чинники виступають інтеграційною ланкою між економічними, технологічними й природними перевагами, переводячи якість послуг у площину емоційного досвіду. У майбутньому саме культура довіри та персоніфікації стане визначальним стандартом конкурентоспроможності українських підприємств медичного туризму.

Порівняння конкурентних переваг України з країнами Центральної Європи демонструє зміщення акценту з традиційних економічних і ресурсних чинників на поведінкові та інституційні. Післявоєнна відбудова створює унікальну можливість побудови нової системи медичного туризму, орієнтованої на інновації, цифровізацію та людський капітал. Порівняння представлено в Таблиці 3.

Таблиця 3. Основні конкурентні переваги оздоровчого сегменту медичного туризму України (порівняння з країнами Центральної Європи)

Критерій	Україна	Країни Центральної Європи (Польща, Чехія, Угорщина, Словаччина)
Економічна доступність	Низька собівартість послуг; ціни на 40–70 % нижчі, ніж у ЄС; високий попит серед пацієнтів прикордонних регіонів.	Стабільний, але дорожчий ринок; вищі податкові та енергетичні витрати.
Природно-ресурсний потенціал	Унікальні мінеральні води («Нафтуся», «Моршинська»), лікувальні грязі, сприятливий клімат; поєднання природної та медичної терапії.	Добре розвинена інфраструктура, але більшість об'єктів — реконструйовані або штучно створені.
Медико-технологічна база	Активна модернізація приватних клінік; розвиток телемедицини; впровадження інноваційних реабілітаційних технологій.	Стабільна, усталена база; модернізація відбувається повільніше через бюрократичні процедури.
Поведінкові та сервісні чинники	Персоніфікований підхід, висока емоційна залученість персоналу, культурна близькість до пацієнтів із ЦС.	Стандартизований сервіс із меншим рівнем індивідуалізації.
Інституційна динаміка	Ринок перебудовується з нуля: нові моделі управління, цифровізація, адаптація до стандартів ЄС; реалізується державна стратегія «Відбудувати краще, ніж було» (<i>Build Back Better</i>).	Стабільні, але менш гнучкі структури управління; складність швидкої адаптації до нових форматів попиту.
Міжнародне партнерство	Участь у програмах <i>EU4Health</i> , <i>WHO Health System Recovery Initiative</i> , <i>Ukraine Facility Plan (2024–2027)</i> .	Участь у структурних фондах ЄС; менша гнучкість у залученні зовнішніх донорів.

Джерело: сформовано та систематизовано автором на основі джерела [15]

Україна має потенціал стати експериментальним майданчиком для впровадження сучасних моделей оздоровчої медицини, поєднуючи природну базу, низькі витрати та соціально орієнтовану філософію відновлення. Перевага полягає не лише у вартості чи ресурсах, а у гнучкості нової системи, що формується «з чистого аркуша», із урахуванням принципів сталого розвитку та європейських стандартів якості [15].

Формування конкурентних переваг у сфері медичного туризму визначається сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, взаємодія яких задає траєкторію розвитку галузі. В умовах післявоєнного відновлення саме баланс між внутрішніми можливостями підприємств і зовнішнім середовищем визначає стійкість їхньої ринкової позиції.

Передусім важливу роль відіграють внутрішні чинники, до яких належать ресурсні, кадрові, організаційно-управлінські та інноваційні складові. Їх спільною рисою є те, що підприємство може самостійно контролювати або змінювати ці параметри відповідно до стратегічних цілей. Ключовим серед них є кадровий потенціал — високий рівень професійної підготовки, комунікативна культура персоналу та орієнтація на емпатійний

сервіс формують поведінкові переваги, які безпосередньо визначають лояльність клієнтів. Водночас зростає значення інноваційності менеджменту: після 2022 року у багатьох медичних закладах запроваджено системи електронного документообігу, онлайн-консультацій та CRM-платформи для координації лікувальних процесів. Це підвищує гнучкість, забезпечує оперативність прийняття рішень і знижує транзакційні витрати. Не менш важливою є маркетингова стратегія, адже акцент поступово зміщується з традиційних форм реклами до digital-маркетингу, репутаційного менеджменту та систем формування довіри, особливо в сегменті з високою невизначеністю вибору [6].

Разом із тим, зовнішні фактори формують рамкові умови функціонування галузі. Вони мають макроекономічну, політичну та соціальну природу й лише частково піддаються управлінському впливу підприємств. Одним із визначальних є рівень політичної стабільності та безпеки, який безпосередньо впливає на географію попиту. У післявоєнний період особливого значення набуває створення «зелених коридорів туризму» у відносно безпечних регіонах, насамперед на Закарпатті та Львівщині.

Важливим чинником виступає також інвестиційний клімат. Завдяки участі України у програмах *Ukraine Facility Plan 2024–2027* та *EU4Health* з'являються нові можливості для оновлення матеріальної бази, реконструкції санаторно-курортних комплексів і залучення грантових ресурсів. Додаткову підтримку забезпечує міжнародна співпраця: партнерські проєкти з *OECD*, *WHO* та приватними фондами сприяють упровадженню стандартів ISO у сфері якості медичних послуг, що підвищує експортну привабливість української оздоровчої індустрії [15].

Попри позитивну динаміку, розвиток галузі супроводжується системними ризиками, які можуть стримувати реалізацію її потенціалу. Насамперед це відтік кадрів, наприклад, міграція висококваліфікованих фахівців до країн ЄС, що зменшує можливості для розширення внутрішнього ринку. Додатковою проблемою є нерівномірність регіонального розвитку: основні інвестиції

концентруються у Західній Україні, тоді як східні області мають обмежений доступ до фінансування та інфраструктурного оновлення.

Серед фінансових обмежень ключовою залишається нестача довгострокових інвестицій, приватні клініки мають ускладнений доступ до кредитних ресурсів, через що модернізація відбувається нерівномірно. Не менш значущим є інформаційний ризик: відсутність офіційної статистики щодо обсягів медичного туризму унеможливорює системне планування та оцінку результативності державної політики у цій сфері.

Отже, система факторів, що впливають на конкурентні переваги українських підприємств у медичному туризмі, має емерджентний характер: саме взаємодія внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей створює нову якість галузі орієнтовану на довіру, інноваційність і соціальну стійкість.

Література

1. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p. DOI: 10.1590/S0034-75901985000200009
2. OECD. *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/4dd50c09-en.
3. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні у 2023 році. Київ : ДССУ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Kahneman D., Tversky A. *Choices, Values, and Frames*. Cambridge : Cambridge University Press, 2000. 840 p. DOI: 10.1037/0003-066X.39.4.341 URL: https://www.researchgate.net/publication/49554056_Choices_values_and_frames
5. Чергінець В. М., Примак Т. Ю. Формування конкурентних переваг підприємств сфери туризму. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 15-30. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-15.
6. Global Wellness Institute. *Global Wellness Tourism Economy Report 2023*. Miami : GWI, 2023. URL: <https://globalwellnessinstitute.org>.

7. Міністерство охорони здоров'я України. *Розвиток медичного туризму та реабілітаційних послуг в Україні у 2024 році*. Київ : МОЗ, 2024. URL: <https://moz.gov.ua/>.
8. Яворська Т. І., Трусова Н. В. Аналітичні аспекти розвитку туристичного бізнесу в регіональній соціально-економічній дестинації. *Modern Economics*. 2023. № 37. С. 108-114. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-16)
9. Ukrainian Association of Medical Tourism. Medical tourism in Ukraine: possibilities vs. reality. *VZ – Your Health*. 2019. URL: <https://www.vz.kiev.ua/medychnyj-turyzm-v-ukrayini-mozhlyvosti-vs-realnist/>
10. Baiev V. V. The concept of a multilevel model of Ukraine's capacity as a wellness tourism destination. *Regional Tourism and Environment*. 2021. URL: <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/download/858/819/1609>.
11. Visit Ukraine Today. *Dentistry in Ukraine and the world: where is it more profitable to treat your teeth*. 2024. URL: <https://visitukraine.today/blog/4748/dentistry-in-ukraine-and-the-world-where-is-it-more-profitable-to-treat-your-teeth>
12. Міністерство у справах ветеранів України. *Державна програма реабілітації ветеранів 2023-2025 рр*. Київ : Мінветеранів, 2023. URL: <https://mva.gov.ua>.
13. European Commission. *Ukraine Facility Plan 2024–2027*. Brussels : European Commission, 2024. URL: <https://commission.europa.eu/ukraine-facility>.
14. World Health Organization. *Digital Health in Eastern Europe and Central Asia: Progress Report 2023*. Geneva : WHO, 2023. URL: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289059243>.
15. European Commission. *Ukraine Facility Plan 2024–2027*. Brussels : European Commission, 2024. URL: <https://commission.europa.eu/ukraine-facility>.

References

1. Porter, M.E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, USA. DOI: 10.1590/S0034-75901985000200009
2. OECD (2023), *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/4dd50c09-en.
3. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Tourism activity in Ukraine in 2023", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 25 Oct 2025).
4. Kahneman, D. and Tversky, A. (2000), *Choices, Values, and Frames*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, available at: https://www.researchgate.net/publication/49554056_Choices_values_and_frames (Accessed 25 Oct 2025). DOI: 10.1037/0003-066X.39.4.341
5. Cherginets, V. and Prymak, T. (2020), "Formation of competitive advantages of tourism enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-15.
6. Global Wellness Institute (2023), "Global Wellness Tourism Economy Report 2023", available at: <https://globalwellnessinstitute.org> (Accessed 25 Oct 2025).
7. Ministry of Healthcare of Ukraine (2024), "Development of medical tourism and rehabilitation services in Ukraine in 2024", available at: <https://moz.gov.ua/>. (Accessed 25 Oct 2025).
8. Yavors'ka, T.I. and Trusova, N.V. (2023), "Analytical aspects of the development of tourism business in a regional socio-economic destination", *Modern Economics*, vol. 37, pp. 108-114. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-16)
9. Ukrainian Association of Medical Tourism (2019), "Medical tourism in Ukraine: possibilities vs. reality", available at: <https://www.vz.kiev.ua/medychnyj-turyzm-v-ukrayini-mozhlyvosti-vs-realist/> (Accessed 25 Oct 2025).
10. Baiev, V.V. (2021), "The concept of a multilevel model of Ukraine's capacity as a wellness tourism destination", *Regional Tourism and Environment*, available at:

<https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/download/858/819/1609>. (Accessed 25 Oct 2025).

11. Visit Ukraine Today. (2024), “Dentistry in Ukraine and the world: where is it more profitable to treat your teeth”, available at: <https://visitukraine.today/blog/4748/dentistry-in-ukraine-and-the-world-where-is-it-more-profitable-to-treat-your-teeth> (Accessed 25 Oct 2025).

12. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine (2023), “State Veterans Rehabilitation Program 2023-2025”, available at: <https://mva.gov.ua> (Accessed 25 Oct 2025).

13. European Commission (2024), “Ukraine Facility Plan 2024-2027”, available at: <https://commission.europa.eu/ukraine-facility>. (Accessed 25 Oct 2025).

14. World Health Organization (2023), “Digital Health in Eastern Europe and Central Asia: Progress Report 2023”, available at: <https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289059243>. (Accessed 25 Oct 2025).

15. European Commission (2024), “Ukraine Facility Plan 2024-2027”, available at: <https://commission.europa.eu/ukraine-facility>. (Accessed 25 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025 р.