

ЗАТВЕРДЖЕНО

Державна судова адміністрація України

(найменування органу, яким затверджено стратегічний план розвитку)

Заступник  
Голови

(М.П., посада, прізвище, ім'я, дата, підпис)

19.04.2026

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ**

Державного підприємства

«Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло»

(найменування суб'єкта господарювання)

на 2024 - 2028 роки

(середньостроковий період)

## 1. Загальна інформація

Стратегічний план розвитку розроблено відповідно до вимог наказу Міністерства економіки від 01.09.2022 №2897 «Про затвердження форм та Порядку подання і затвердження стратегічного плану розвитку, звіту про виконання стратегічного плану розвитку та інформації про затвердження стратегічних планів розвитку суб'єктів господарювання державного сектору економіки та їх виконання».

Підставою для розроблення стратегічного плану розвитку державного підприємства «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло» є пункт 9 статті 5 Закону України «Про управління об'єктами державної власності», лист Державної судової адміністрації України від 10.02.2023 №11-1614/23 та статут підприємства.

Метою розроблення стратегічного плану розвитку Державного підприємства «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло» (далі – ДП «СКЛЦ «Шкло», Підприємство) є визначення напрямків, цілей, завдань, а також відповідних кроків з розвитку послуг санаторно-курортного лікування і підвищення ефективності медичної допомоги на основі зміцнення її профілактичної спрямованості, оптимізації ресурсної бази підприємства, підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства задля досягнення планового рівня прибутковості.

Повна назва:

Державне підприємство «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло».

Юридична та фактична адреса ДП «СКЛЦ «Шкло»:

81051, Львівська область, Яворівський район, смт. Шкло, вул. Курортна, 1.

Державне підприємство «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло» є комерційним підприємством, засноване на державній власності. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04.08.2003 №15/1/2941 Державне підприємство "Санаторно-курортний лікувальний центр "Шкло" (код ЄДРПОУ - 32673458) передано із сфери управління Міністерства оборони України до сфери управління Державної судової адміністрації України в якості цілісного майнового комплексу Військового санаторію "Шкло" (Далі-Санаторій).

Види діяльності:

- «Діяльність лікарняних закладів» (код за КВЕД 86.10);
- «Спеціалізована медична практика» (код за КВЕД 86.22).

Згідно з довідкою управління статистики в Яворівському районі АБ № 485376 від 12.10.2012р., державне підприємство «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло» включено до Єдиного Державного реєстру підприємств, установ та організацій України за ідентифікаційним кодом 32673458 і зареєстровано за організаційно-правовою формою як державне підприємство (код за КОПФГ 140).

Відповідно до свідоцтва про право власності на нерухоме майно серії ЯЯЯ № 004428 від 30.11.2005 року цілісний майновий комплекс ДП «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло» знаходиться в державній власності в особі Державної судової адміністрації України (на підставі оперативного управління ДП «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло») з часткою 1/1.

ДП «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло» належить до об'єктів, які не підлягають приватизації.

## **2. Аналіз середовища**

### **2.1. Аналіз внутрішнього середовища**

Критична фінансова ситуація, що з об'єктивних причин спостерігається у Державному підприємстві «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло» впродовж останніх років, особливо загострилась у зв'язку з установленим карантинном по запобіганню поширення на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, а також із запровадженням з 24.02.2022 року з воєнного стану в Україні, введеного указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 Про введення воєнного стану в Україні (зі змінами).

Колишній військовий санаторій "Шкло", правонаступником якого є ДП «СКЛЦ «Шкло», був створений у 1947 році у складі Міністерства оборони, та здавна відомий унікальними лікувально-оздоровчими джерелами мінеральної води «Нафтуса», сірководневими надрами і торф'яними грязями.

За період існування Санаторію оздоровилися сотні тисяч громадян. При повному функціонуванні підприємства, одночасно перебувало на оздоровленні до 500 осіб і забезпечувалось до 270 робочих місць круглорічно. В свій час, підприємство було одним з основних роботодавців у Яворівському районі.

Враховуючи відсутність державного фінансування, особливо починаючи з 2013 року, фінансово-економічний стан підприємства регулярно погіршувався внаслідок фізичної зношеності лікувального, спальних корпусів та господарських будівель, котрі давно потребують капітального ремонту, що призводить до зменшення кількості відпочиваючих, яких Санаторій спроможний прийняти на оздоровлення та унеможливає конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг.

Незважаючи на складне фінансове становище, підприємством за період 2013-2022 років сплачено 19,828 млн. податків (платежів) до бюджету та державних фондів, в т.ч. 0,664 млн. грн. у 2022 році.

Відповідно до фінансової звітності станом на 01.01.2023 року розмір непокритих збитків підприємства визначається у розмірі 29205,0 млн. грн. Заборгованість підприємства виникла та має тенденцію до збільшення як

наслідок відміни санаторно-курортних путівок Фондом соціального страхування відповідно до Закону України «Про внесення змін ЗУ «Про державний бюджет України» від 31.07.2014 №1622-VII.

Санаторій на даний час існує лише за рахунок надання послуг фізичним особам, що оздоровлюються за власні кошти. Як наслідок, завантаженість закладу впродовж останніх років не піднімається вище 20%. Крім того, невідповідність лікувального комплексу та номерів сучасним вимогам проживання, застарілі комунікаційні системи та відсутність енергозберігаючих систем стали причиною переходу підприємства на сезонний характер роботи (травень-жовтень).

Інфраструктура Санаторію тісно пов'язана з житловим фондом селища Шкло Яворівського району, а саме через електромережі підприємства забезпечується електроенергією 92 квартири, а водовідведенням – 202 квартири багатопверхових будинків, відповідно підприємство повинне постійно підтримувати функціонування таких мереж, зупинка яких призведе до техногенної аварії.

З огляду на сезонний режим роботи ДП «СКЛІЦ «Шкло» не спроможне впродовж травня-жовтня акумулювати кошти для погашення заборгованості та забезпечення розвитку.

*Таблиця 1*  
*Основні фінансові показники підприємства за період 2020-2023 рр.*

№ п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	Рік			
			2020	2021	2022	План 2023
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	3572,0	8848,0	4260,0	14476,0
2	ЕВІТДА	тис.грн.	(2463,0)	(3056,0)	(26970,0)	1007,0
3	Чистий фінансовий результат	тис.грн.	(3553,0)	(4047,0)	(2665,0)	4,0
4	Рентабельність діяльності	%	(99,5)	(45,74)	(62,56)	0,03
5	Рентабельність активів	%	(9,1)	(10,53)	(6,4)	0,01
6	Рентабельність власного капіталу	%	(46,4)	(111,92)	(280,23)	0,11
7	Рентабельність ЕВІТДА	%	(69,0)	(34,54)	(633,1)	6,96
8	Коефіцієнт фінансової стійкості	%	0,2	0,1	0,02	0,1
9	Коефіцієнт покриття	%	0,04	0,05	0,17	0,05
10	Коефіцієнт платоспроможності	%	0,2	0,09	0,02	0,09
11	Капітальні інвестиції	тис.грн.	29,0	220,0	254,0	111,0
12	Сплата податків та зборів на користь держави	тис.грн.	1421,2	2864,0	664,0	3104,0

## 2.2. Аналіз зовнішнього середовища

Процес надання послуг споживачам в Україні регулюється багатьма нормативно-правовими актами до яких відносять: Конституцію України (Стаття 42), Цивільний Кодекс України (Статті 901-907), Закон України «Про захист прав споживачів» (Статті 10, 1213, 17, 20) та Постанови Кабінету Міністрів України (№313 від 16.05.1994, №1248 від 21.12.2005, №903 від 10.11.1995, №684 від 1.09.2003, №720 від 09.09.2005 та ін.). Правовим організаційним та соціально економічним підґрунтям, на якому базується надання послуг санаторно-курортними закладами в Україні є Закон України «Про курорти» від 5.10.2000 (зі змінами та доповненнями).

Згідно Закону України «Про курорти» «санаторно-курортні заклади - це заклади охорони здоров'я, що розташовані на територіях курортів і забезпечують подання громадянам послуг лікувального, профілактичного та реабілітаційного характеру з використанням природних лікувальних ресурсів».

За напрямом оздоровлення населення (бальнеологічні, кліматичні, бальнеогрязеві) та географічним розташуванням ринок санаторно-курортних послуг України представлений різноманітним спектром закладів, які спеціалізуються наданням повного спектру послуг та забезпеченням споживачів природними лікувальними ресурсами.

Основним видом послуг, які надаються на ринку санаторно-курортного комплексу є сукупність заходів направлених на оздоровлення людини. Поряд з цією послугою, санаторно-курортними закладами надаються супутні послуги, які взаємопов'язані і реалізуються паралельно з оздоровленням. До таких послуг відносять сукупність заходів, які стосуються задоволення побутових потреб споживача, культурно-розважальні заходи та послуги з надання якісного харчування.

Протягом останнього десятиліття, кількість санаторно-курортних та оздоровчих закладів має тенденцію до зменшення через нестабільну фінансову ситуацію на внутрішньому ринку країни. В 2014 році одним з чинників, який вплинув на зниження кількості закладів, які надають послуги на ринку санаторно-курортного обслуговування і відповідно через який відбулось зменшення кількості оздоровлених у цих закладах людей, стала окупація АРК Крим, де знаходилась значна кількість оздоровчих комплексів, і куди направлялась, через профспілкові путівки, левова частка відпочиваючих. Аналогічна ситуація відбулась на сході України, а саме частини Донецької та Луганської областей, де у зв'язку з антитерористичною операцією припинено функціонування багатьох закладів оздоровчого типу.

Змінною також є кількість осіб, які отримали послуги в закладах санаторно-курортного комплексу. Найбільша кількість людей, які відпочивали і оздоровлювались, перебувала в санаторіях та базах відпочинку. Найменшою популярністю користувались заклади 1-2 денного перебування. Загалом динаміка зміни попиту на послуги є негативною.

Основними причинами даної тенденції можна назвати ряд чинників:

- збільшення вартості послуг на ринку санаторно-курортного комплексу та інших супутніх послуг пов'язаних з ним;
- зменшення реальних доходів населення через зростаючі темпи інфляції;
- зниження замовлень на дані послуги з боку профспілок всіх рівнів та зменшення їх фінансування зі сторони держави.

Важливе значення при функціонуванні ринку санаторно-курортних послуг в Україні є його економічна складова, оскільки стан ринку санаторно-курортних послуг взаємопов'язаний з економічними процесами, які відбуваються в країні. Як вже зазначалося, фінансовий спад в країні призводить до негативних тенденцій розвитку даного ринку, і навпаки. В той самий час покращення функціонування ринку санаторно-курортних послуг впливає на розвиток економіки. Вплив ринку санаторно-курортних послуг на економіку держави має три основних ефекти:

прямий ефект – доходи санаторно-курортних закладів, туристичних агентств, закладів харчування, історико-культурних об'єктів та інших підприємств туристичної індустрії, а також доходи магазинів від покупок, що їх здійснюють відпочиваючі;

непрямий ефект – доходи будівельних організацій, банків, постачальників харчів, комунальних служб, отриманих ними від реалізації продукції та послуг, що забезпечують комфортне перебування відпочиваючих у санаторно-курортних закладах;

індукований ефект – доходи інших місцевих резидентів у вигляді заробітної плати, дивідендів, орендної плати та інших видів платежів, отриманих ними від реалізації продукції та послуг усім суб'єктам, котрі причетні до санаторно-курортної діяльності.

Одним із ключових факторів, які впливають на розвиток ринку санаторно-курортних послуг є фінансове забезпечення закладів, яке ґрунтується на основі різноманітних джерел і форм формування, поділу і використання грошових коштів.

До основних джерел фінансового забезпечення санаторно-курортних закладів можливо віднести:

1. кошти державного бюджету;
2. кошти місцевих бюджетів;
3. кошти Фонду соціального страхування;
4. благодійні внески;
5. кошти від продажу путівок юридичним і фізичним особам;
6. позикові кошти у вигляді кредитів та різних позик;
7. поворотна фінансова допомога;
8. погашення кредиторської заборгованість за товари, послуги, роботи;
9. інші джерела фінансового забезпечення.

Найпоширенішим видом фінансового забезпечення санаторно-курортних закладів в Україні є кошти державного і місцевого бюджетів, оскільки основна частина цих закладів знаходиться у власності держави або місцевих громад. Заклади, які знаходяться у приватній власності фінансуються за рахунок виключно власних або залучених фінансових ресурсів. Тому важливим аспектом функціонування закладів, які здійснюють надання санаторно-курортних послуг є отримання прибутку. Для забезпечення прибутковості санаторно-курортних закладів потрібно здійснювати аналіз ринку курортних послуг, розширювати їх наявний сегмент та проводити зважену цінову політику для ефективнішого залучення споживачів.

Цінова політика є одним із основних факторів, який формує зацікавленість ринком санаторно-курортних послуг в Україні, і, яка залежить не тільки від переліку надаваних послуг і сезонності відпочинку, але й від ряду інших факторів. Так, попит на курортно-рекреаційні послуги також залежить від рівня доходів споживачів, тому необхідно постійно стежити за тенденціями змін у сфері особистих доходів населення. Скорочення реальних доходів населення в умовах високої інфляції негативно позначається на попиті на послуги закладів санаторно-курортної сфери.

Тому однією з рекомендацій щодо покращення функціонування ринку санаторно-курортних послуг в Україні є врахування принципів та застосування стратегії ціноутворення, врахування і застосування яких дозволить закладам санаторно-курортного комплексу поліпшити результати своєї господарської діяльності та дозволить збільшити перелік та покращити якість надаваних ними послуг. Значною складовою результативного функціонування та розвитку ринку санаторно-курортних послуг є залучення інвестицій для розбудови курортних комплексів. Ефективність функціонування курортних комплексів та ринку санаторно-курортних послуг напряму пов'язана з реалізацією крупних комплексних інвестиційних проектів. Такі проекти стосуються спортивної, розважальної, лікувально-оздоровчої, конгресної бази курорту, зокрема побудови нових басейнів, тенісних кортів, розважальних комплексів, ресторанів, дискотек, оздоровчих центрів, конгрес-холів та залів.

Не зважаючи на інвестиційну привабливість ринку санаторно-курортних послуг України, обсяг інвестування в цю галузь є недостатнім. Основними джерелами інвестування на даний час виступають кошти, які виділяє держава для державних закладів.

Однак для збільшення рівня інвестицій в розвиток ринку санаторно-курортних послуг необхідно розробляти і впроваджувати заходи для залучення великих інвесторів. Такими заходами повинні стати:

- розробка та презентація програм для інвесторів щодо потенційних можливостей ринку;
- здійснення прозорої процедури відбору інвесторів та надання гарантій ефективності використання інвестиційних коштів;

- проведення державними органами влади ефективного процесу регулювання діяльності на ринку санаторно-курортних послуг.

При регулюванні функціонування ринку санаторно-курортних послуг в Україні вагоме значення має оподаткування. Податкове регулювання ринку санаторно-курортних послуг пов'язане із вилученням частини підприємницького прибутку в бюджет. У зв'язку із цим держава привласнює частину прибутку, застосовуючи такі два канали їх вилучення, як:

- сплата майнових податків, зокрема внесення податку за землю, рентних платежів;
- внесення суб'єктами господарювання податку на прибуток до бюджету.

Також виробництво санаторно-курортних послуг пов'язане з використанням природно-рекреаційних ресурсів – складової національного багатства – надр України. Сучасне податкове регулювання їх використання здійснюється через застосування загальнодержавного обов'язкового платежу, що має рентний характер, – плати за користування надрами.

При залученні інвестицій на ринок санаторно-курортних послуг держава може використовувати метод податкового стимулювання, який включає такі заходи: зменшення податкового навантаження; повне звільнення від податків протягом певного періоду часу; відстрочення строку погашення податкових зобов'язань.

Важливе значення при розгляді потенційно можливого розвитку санаторно-курортних закладів, як надавачів послуг, є вибір стратегії розвитку. Існують такі основні стратегії розвитку санаторно-курортних закладів:

- стратегія кардинальної зміни – застосовується у разі зменшення завантаженості курорту, що вимагає з'ясування причин цього та пошуку методів підтримки здравниці з метою залучення суспільних і приватних інвестицій. При цьому можливий варіант перепрофілювання здравниці;
- стратегія збереження зростання, спрямована на підтримку низького рівня зростання за несприятливих зовнішніх умов, на залучення відпочиваючих завдяки введенню нових послуг (медичних і анімаційних);
- стратегія досягнутого зростання – застосовується для утримання досягнутого рівня у разі, коли курорт має у своєму розпорядженні лише обмежений набір нового продукту чи послуг і нездатний задовольнити новий ринок;
- стратегія вибіркового зростання, обрана курортом, орієнтованим на визначений сегмент ринку. Цей принцип розвитку припускає наявність двох компонентів: плану санаторно-курортного розвитку і структурного комплексу методу фінансової підтримки. Даний принцип застосовується при визначенні стратегії розвитку як конкретного закладу, так і галузі в цілому.

На сьогоднішній день ринок санаторно-курортних послуг України представлений широким спектром закладів, які спеціалізуються на різноманітних видах надання послуг. Однак проведений аналіз показав, що

протягом останнього десятиліття в даній галузі спостерігаються негативні тенденції щодо зменшення, як кількості санаторно-курортних закладів, так і кількості споживачів їхніх послуг, що обумовлено рядом факторів. Попри це, ринок санаторно-курортних послуг України є потенційно привабливим, тому для його подальшого ефективного розвитку та максимізації використання його потенційних можливостей необхідним є впровадження і застосування ряду заходів.

### 2.3. SWOT-аналіз

Таблиця 2

*SWOT-аналіз Державного підприємства «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло» станом на 24.03.2023р.*

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>МОЖЛИВОСТІ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Включено до об'єктів природо-заповідного фонду - Парк-пам'ятка садово-паркового мистецтва «Парк курорту «Шкло».</li> <li>2. Наявність власних лікувальних ресурсів (сірководневе джерело, джерело слабо мінералізованої води «Нафтуся»), а також відповідних дозволів, ліцензій.</li> <li>3. Кваліфікований управлінський та медичний персонал.</li> <li>4. Досвід роботи у наданні послуг.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення обсягів наданих послуг за рахунок: <ul style="list-style-type: none"> <li>– продажу санаторно-курортних путівок,</li> <li>– надання послуг по розміщенню персоналу зацікавлених суб'єктів господарювання,</li> <li>– розміщення внутрішньо переміщених осіб в період воєнного стану,</li> <li>– забезпечення фізичної та психологічної реабілітації військовослужбовців.</li> </ul> </li> <li>2. Покращення сервісу прийому відпочиваючих.</li> <li>3. Розширення видів медичних послуг.</li> <li>4. Проведення ефективного аналізу діяльності.</li> <li>5. Підвищення кваліфікації кадрів.</li> </ol>
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Негативний імідж українських курортних зон в порівнянні з іноземними;</li> <li>2. Слабке рекламне позиціонування курорту та послуг, які надаються на ринку туристичних послуг;</li> <li>3. Слабо розвинута і застаріла санаторно-курортна інфраструктура, яка не може в повній мірі задовольняти сучасні потреби споживачів;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення вартості послуг на ринку санаторно-курортного комплексу та інших супутніх послуг пов'язаних з ним;</li> <li>2. Зменшення реальних доходів населення через зростаючі темпи інфляції;</li> <li>3. Зниження замовлень на дані послуги з боку профспілок всіх рівнів та зменшення їх</li> </ol>

<p>4. Низька якість послуг і недостатній рівень обслуговування, які надаються в курортних зонах в порівнянні з аналогічними показниками зарубіжних курортів;</p> <p>5. Недостатній рівень державного сприяння розвитку ринку санаторно-курортних послуг;</p> <p>6. Незначна кількість інвестицій в об'єкти ринку санаторно-курортних закладів.</p> <p>7. Нестабільність надходження коштів від Замовників.</p> <p>8. Недостатність обігових коштів для розвитку і функціонування санаторію.</p> <p>9. Наявність довготривалої кредиторської заборгованості.</p>	<p>фінансування зі сторони держави</p> <p>4. Зникнення запасів сірководневих та мінеральних вод;</p> <p>5. Значна конкуренція на ринку, між санаторними закладами державного і приватного сектору в курортних зонах;</p> <p>6. Підняття цін на енергоносії, продукти харчування та ін.</p>
---	--

### 3. Місія суб'єкта господарювання.

Основною метою діяльності Санаторію з 2003 року у відповідності до статуту є забезпечення діяльності органів судової влади, у тому числі в умовах особливого періоду, надання санаторно-курортного лікування та відпочинку суддів, працівників судової системи України та інших громадян відповідно до сучасних вимог медичної науки, методик комплексної терапії відновного лікування та ефективного використання наявної матеріальної бази для провадження медичної практики, забезпечення доступної кваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги та розвитку і підвищення ефективності медичної допомоги на основі зміцнення її профілактичної спрямованості, впровадження новітніх досягнень науки та медичної практики в діагностиці і лікування.

### 4. Стратегічні напрями, цілі, завдання та ключові індикатори.

Розвиток туризму на будь-якій території залежить від кількох головних елементів: наявних туристичних ресурсів і доступності до них, інфраструктури, людського капіталу та організації управління туристичним потенціалом. На даний час потік відпочиваючих курорту «Шкло» є досить низьким. Наявна як туристична, так і загалом комунальна інфраструктура є застарілою. Потребують вирішення питання благоустрою.

Відповідно запропоновані основні стратегічні напрями розвитку курорту (таблиця 4):

- Розвиток туристичних продуктів і їх промоція.
- Розвиток інфраструктури та комунікацій.
- Розвиток кадрового потенціалу, розширення сфери послуг і підвищення їх якості.

Стратегічні напрями, цілі, завдання та критерії виконання

Стратегічний напрям	Стратегічні цілі	Назва завдання	Критерії виконання
1	2	3	4
Розвиток туристичних продуктів і їх промоція	<p>1. Розвиток окремих видів туризму та туристичних продуктів, зокрема:</p> <p>1.1. Лікувально-оздоровчий та рекреаційний туризм;</p> <p>1.2. Культурно-пізнавальний туризм (в т. ч. гастрономічний, релігійний);</p> <p>1.3. Активний туризм;</p> <p>1.4. Діловий і подієвий туризм.</p>	<p>1. Вивчення сучасних тенденцій розвитку лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму у світі та створення спеціалізованих програм оздоровлення;</p> <p>2. Впорядкування необхідної інфраструктури для цільових груп;</p> <p>3. Облаштування рекреаційних зон курорту;</p> <p>4. Проведення навчань для персоналу, який працює в сегменті лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму;</p> <p>5. Збір інформаційних матеріалів і створення на їх основі друкованого та цифрового промоційного контенту;</p> <p>6. Створення маркетингового плану;</p> <p>7. Промоція лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму в Україні і за кордоном;</p> <p>8. Підготовка інвестиційних проектів та їх представлення</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ідентифіковано можливі цільові групи для лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму;</li> <li>– визначено стан необхідної інфраструктури: наявність, готовність, пріоритетність і потребу у реставрації чи створенні;</li> <li>– створено проекти спеціалізованих пропозицій лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму;</li> <li>– окреслення завдань щодо розвитку інфраструктури, визначення переліку об'єктів, залучення потенційних партнерів чи інвесторів;</li> <li>– визначено відповідальних за відновлення та створення кожного з елементів інфраструктури;</li> <li>– відновлено та створено передбачені елементи інфраструктури;</li> <li>– облаштовано рекреаційну зону санаторію та об'єктів згідно попередньо узгодженого плану;</li> <li>– складено план і тематику навчальних програм;</li> <li>– відібрано учасників навчань;</li> <li>– проведено навчальні тренінги;</li> <li>– зібрано архів тематичних інформаційних матеріалів про можливості лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму курорту «Шкло»;</li> <li>– створено набір промоційних матеріалів;</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>– створено і затверджено тематичний маркетинговий план;</li> <li>– онлайн і офлайн подача інформації про можливості лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму курорту «Шкло», існуючу інфраструктуру;</li> <li>– залучено спеціалізовані туроператори та інші компанії;</li> <li>– проведено презентації інвестиційних проектів для представників бізнесу на інвестиційних заходах в Україні та за кордоном</li> </ul>
	<p>2. Промоція санаторію «Шкло»</p> <p>2.1. Створення комплексу маркетингу підприємства</p> <p>2.2. Створення туристичного бренду курорту «Шкло»</p> <p>2.3. Он-лайн і оф-лайн промоція курорту «Шкло»</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка і затвердження маркетингової стратегії з визначеними найбільш ефективними способами промоції закладу;</li> <li>2. Впровадження маркетингової стратегії;</li> <li>3. Формування технічного завдання на створення туристичного бренду курорту «Шкло»;</li> <li>4. Оголошення конкурсу на розробку бренду, відбір виконавців технічного завдання, зокрема з візуалізації туристичного бренду, та створення інформаційно-промоційної продукції;</li> <li>5. Виконання технічного завдання;</li> <li>6. Презентація бренду, логотипу та механізмів його впровадження;</li> <li>7. Створення туристичного сайту курорту «Шкло»;</li> <li>8. Створення набору друкованої промоційної продукції про курорт «Шкло»</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблено і затверджено маркетингову стратегію;</li> <li>– затверджено бюджет з впровадження;</li> <li>– проведено підсумкову презентацію щодо результатів маркетингової стратегії;</li> <li>– затверджено склад групи з впровадження маркетингової стратегії та призначено відповідальних за реалізацію окремих напрямків;</li> <li>– сформовано технічне завдання на створення туристичного бренду курорту «Шкло»;</li> <li>– проведено конкурсний відбір виконавців ТЗ;</li> <li>– виконано ТЗ створення та візуалізації туристичного бренду;</li> <li>– відібрано виконавців рекламної продукції, сайту, рекламних роликів;</li> <li>– проведено робочі консультації щодо обрання кінцевого варіанту;</li> <li>– проведено публічну презентацію бренду та механізмів його впровадження;</li> <li>– описано правила використання бренду;</li> <li>– створено туристично-інформаційний сайт курорту «Шкло»</li> <li>– створено набір друкованої промоційної продукції курорту «Шкло»</li> </ul>

Розвиток інфраструктури і комунікацій	<p>1. Покращення стану дорожньо-транспортної інфраструктури</p> <p>1.1. Вдосконалення транспортного сполучення з містом</p> <p>1.2. Вдосконалення інфраструктури для пішоходів і велосипедистів</p>	<p>1. Формування, обговорення та затвердження пропозицій з оптимізації транспортного сполучення з містом;</p> <p>2. Виготовлення та погодження проектно-кошторисної документації зі створення безпечних пішохідних переходів, тротуарів та велодоріжок згідно стандартів;</p> <p>3. Організація (закупівля) робіт з будівництва, нанесення розмітки і закування;</p> <p>4. Реалізація робіт з будівництва, нанесення розмітки й закування.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виявлено головні проблеми транспортної логістики з містом;</li> <li>– сформовано, прийнято рішення і вдосконалено транспортну логістику з містом;</li> <li>– визначено відповідальних за створення інфраструктури;</li> <li>– виготовлено проектно-кошторисну документацію;</li> <li>– сформовано технічне завдання і конкурс;</li> <li>– обрано виконавця;</li> <li>– погоджено місця розташування і вигляд необхідної інфраструктури;</li> <li>– виготовлено і встановлено інфраструктуру для велосипедистів і пішоходів;</li> <li>– проведено підсумкову презентацію результатів вдосконалення інфраструктури для пішоходів та велосипедистів.</li> </ul>
	<p>2. Розвиток технічної інфраструктури та благоустрій території:</p> <p>2.1. Розробка технічної документації правил благоустрою</p> <p>2.2. Облаштування місць масових заходів і рекреаційних зон</p> <p>2.3. Покращення системи громадської</p>	<p>1. Облаштування території курорту «Шкло» згідно з новими правилами благоустрою;</p> <p>2. Проведення повної реконструкції котельні підприємства та збільшення потужності обладнання;</p> <p>3. Повна ревізія траси гарячої та холодної води із заміною відповідних ділянок;</p> <p>4. Проведення теплотраси до приміщень управління та клубу;</p> <p>5. Встановлення очисних споруд;</p> <p>6. Проведення реконструкції лікувального корпусу;</p> <p>7. Закупівля сучасного медичного обладнання для надання повного</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– впорядковано зовнішній вигляд території санаторію згідно з новими правилами благоустрою та в уніфікованому стилі;</li> <li>– визначено ділянки для облаштування місць масових заходів;</li> <li>– розроблено проект з облаштування місць масових заходів;</li> <li>– проведені роботи з обладнання місць масових заходів;</li> <li>– встановлено необхідну кількість камер відеонагляду та інших технічних засобів підвищення безпеки в місцях концентрації відпочиваючих;</li> <li>– поінформовано місцеве населення та туристів про можливі фактори небезпеки та алгоритм дій у разі їх появи.</li> </ul>

	безпеки	<p>комплексу санаторно-курортного лікування;</p> <p>8. Проведення ремонту у приміщенні їдальні (великий зал, підвальне приміщення);</p> <p>9. Визначення перспективних ділянок для створення місць масових заходів;</p> <p>3. Створення проекту з облаштування території для масових заходів;</p> <p>4. Обладнання місць масових заходів;</p> <p>5. Встановлення камер відеонагляду у місцях концентрації відпочиваючих, а також інших технічних засобів підвищення безпеки;</p> <p>6. Розробка превентивних заходів безпеки та інформування про них місцеве населення та туристів.</p>	
Розвиток кадрового потенціалу, розширення сфери послуг і підвищення їх якості	<p>1. Підвищення якості надання послуг туристичної сфери:</p> <p>1.1. Впровадження стандартів у сфері послуг і туризму;</p> <p>1.2. Запровадження системи сертифікації</p>	<p>1. Закупівля стандартів у галузі туризму та створення на їх основі власної системи якості;</p> <p>2. Розробка механізмів впровадження стандартів ISO для туристичної сфери курорту «Шкло»;</p> <p>3. Впровадження стандартів у Санаторії «Шкло»;</p> <p>4. Розробка методики сертифікації послуг.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– затверджено систему якості надання послуг на підприємстві за видами, на основі стандартів ISO;</li> <li>– розроблено механізм впровадження стандартів ISO в санаторії «Шкло»;</li> <li>– сертифіковано послуги по харчуванню та проживанню у закладі;</li> </ul>
	<p>2. Підготовка кадрів для туризму:</p> <p>2.1. Запровадження навчальних</p>	<p>1. Визначення першочергових тем для формування навчальних програм та тренінгових програм і створення календаря їх проведення;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначено теми для тренінгових програм;</li> <li>– створено річний календар навчань;</li> <li>– сформована система оцінювання та сертифікат про підвищення кваліфікації;</li> </ul>

	<p>програм для працівників санаторію; 2.2. Створення системи підвищення кваліфікації працівників закладу</p>	<p>2. Розробка системи оцінювання та сертифікату про успішне проходження навчальних програм з підвищення кваліфікації; 3. Відбір тренерів для проведення тематичних навчань для різних напрямків сфери туризму (гостинності) та тематичних тренінгів; 4. Проведення мінімум один раз на рік для працівників навчальних заходів з різних напрямків сфери туризму (гостинності)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відібрано потенційних тренерів для проведення різнотематичних навчальних програм та тренінгів;</li> <li>– проведено стаціонарні навчальні заходи.</li> </ul>
	<p>3. Розвиток супутніх галузей та сфер: 3.1. Підготовка інвестиційних пропозицій зі створення та модернізації об'єктів підприємства; 3.2. Підтримка розвитку підприємства</p>	<p>1. Формування стандарту подання інвестиційних пропозицій та переліку потенційних об'єктів на підприємстві; 2. Пошук інвесторів, участь у інвестиційних заходах з представленням пропозицій курорту «Шкло»; 3. Створення переліку об'єктів підприємства, які потребують підтримки та вивчення його потреб; 4. Пошук можливостей для підтримки розвитку підприємства і надання дорадчої підтримки; 5. Проведення тематичних навчальних заходів та навчально-ознайомчих поїздок</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначена стандартна форма подачі інвестиційної пропозиції;</li> <li>– сформований перелік інвестиційних пропозицій;</li> <li>– залучено інвесторів до відібраних інвестиційних пропозицій;</li> <li>– проведено зустрічі з представниками підприємства та сформовано перелік проблем, що стримують розвиток закладу;</li> <li>– залучено відповідних фахівців та надано необхідні консультації;</li> <li>– проведено тематичні навчальноознайомчі поїздки (мінімум один раз на рік);</li> <li>– проведено тематичні навчальні заходи (мінімум два рази на рік).</li> </ul>

Показники оцінки реалізації Стратегії (індикатори досягнення результату):

- Створення нових туристичних продуктів та їх впровадження;
- Покращення стану довкілля;
- Тривалість перебування туристів;
- Закріплений імідж, як території для оздоровлення та рекреації;
- Відсоток повторних візитів;
- Кількість туристів на рік;
- Кількість країн з яких приїжджають групи туристів;
- Відсоток мешканців, переконаних що туризм сприяє розвитку;
- Кількість осіб, самозайнятих завдяки туризму;
- Відсоток задоволених відпочивальників згідно з опитуванням;
- Приріст / зменшення туристичного збору.

## 5. Ресурси

Бальнеологічний і грязевий санаторій-курорт Шкло розташований у лісопарку "Розточчя". Він багатий на цілющі мінеральні води: сірководневу сульфатно-кальцієву воду, яку використовують для купелей, та гідрокарбонатно-натрієво-кальцієву – для пиття.

Природні лікувальні фактори Санаторію:

1. власні питтєві джерела мінеральної води «Нафтуса-Шкло» - гідрокарбонатна натрій-калій-магнієва вода слабкої мінералізації із біологічно активними речовинами;
2. сірководневі джерела малої і середньої мінералізації, вода яких застосовується зовнішньо у вигляді ванн;
3. торф'яні мінеральні лікувальні грязі, котрі застосовується зовнішньо у вигляді грязевих аплікацій.

Санаторій забезпечує ефективне лікування захворювань органів травлення та органів дихання, нервової системи, системи кровообігу, захворювань та травм органів опори та руху, урологічних захворювань, захворювань жіночих статевих органів та шкіри, порушень обміну речовин та ендокринологічних захворювань.

Крім того, в санаторії широко застосовуються процедури лазеротерапії, магнітотерапії, магніто-лазеротерапії, ампліпульстерапії, діадинамотерапії, УВЧ-терапії, ультразвукової терапії, електрофорезу, гальванізації, гідроклономотерапії, релаксотерапії, пневмопресотерапії, трав'яних і масляних інгаляцій, ароматерапії, масажу, підводного душ-масажу, лікувальної фізкультури. Лікування доповнюється синглентно-кисневою терапією та фітотерапією.

На території санаторію знаходиться приміщення клубу (на 500 місць) та їдальні (на 600 місць) з конференц-залом, що дає можливість організації в

санаторії на постійній основі навчальної бази для суддів, працівників судів. Наявність унікальної лісопаркової зони з природними озерами та річкою дає можливість створити на базі санаторію «Шкло» літній оздоровчий табір для дітей суддів та працівників судів.

Віддаленість від міжнародної траси М10 – 6 км, від найближчого міста (Новояворівськ) – 5 км. Регулярне сполучення з містом Львів забезпечується завдяки автобусному маршруту №125 "Львів-Шкло" та електропоїздом №6125 "Львів-Шкло (Старжиська)". Віддаль до кордону з республікою Польща – 35 км.

Таке розташування Санаторію робить його вельми привабливим на мапі туристичних маршрутів України. На території санаторію знаходиться вольєр з оленями.

ДП СКЛЦ "Шкло" є одним з небагатьох в регіоні закладів, який спроможний надавати послуги із зеленого туризму, навіть стати районною чи обласною базою для проведення різного роду культурно-масових заходів. Цьому сприяє збережена інфраструктура підприємства, створений природою, з мінімальним втручанням людини, парк, який до речі віднесений до об'єктів природно-заповідного фонду як пам'ятка садово-паркового мистецтва.

## **6. Потенційні ризики та управління ризиками.**

П'ятирічний період стратегічного плану досить тривалий, щоб уникнути впливу потенційних ризиків на його реалізацію. При оцінці проекту найбільш суттєвими є наступні види ризиків:

- невизначеність політичної ситуації, ризик несприятливих соціально-політичних змін у країні та регіоні;
- ризик, пов'язаний із нестабільністю економічного законодавства та поточної економічної ситуації, умов інвестування та використання прибутку;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів, невизначеність природнокліматичних умов, можливість стихійних лих;
- ризик зміни податкового законодавства;
- ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг);

З метою мінімізації впливу потенційних ризиків на підприємстві здійснюватиметься управління ризиками, яке охоплює такі основні напрямки: ідентифікацію (виявлення) ризику, його оцінку, вибір методу та засобів (інструментів) управління ризиком, запобігання, контролювання, фінансування ризику, оцінку результатів.

## **7. Ключові показники результатів діяльності (таблиця 4).**

Таблиця 4

*Ключові показники результатів діяльності  
Державного підприємства «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкло»*

№ з/п	Напрямок діяльності	Найменування показника	Одиниця виміру	Факт 2022	Прогноз 2023	Плановий рік					
						2024	2025	2026	2027	2028	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Фінансова діяльність	1.1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн.	4260,0	14476,0	14476,0	14476,0	14476,0	14476,0	14476,0	14476,0
		1.2. Валовий прибуток	тис.грн.	(27146,0)	1990,0	1990,0	1990,0	1990,0	1990,0	1990,0	1990,0
		1.3. Чистий фінансовий результат	тис.грн.	(2665,0)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
		1.4. Валова рентабельність	%	(637,2)	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7	13,7
		1.5. Рентабельність діяльності	%	(62,56)	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
2	Маркетингова діяльність	2.1. Обсяг реалізованої продукції на вітчизняному ринку	тис.грн.	4260,0	14476,0	14476,0	14476,0	14476,0	14476,0	14476,0	14476,0
		2.2. Виручка від реалізації продукції на експорт	тис.грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Виробнича діяльність	3.1. Рівень використання виробничих потужностей	%								
4	Інвестиційна та інноваційна діяльність	4.1. Капітальні інвестиції усього, у тому числі за джерелами фінансування:	тис.грн.	254,0	111,0	111,0	111,0	111,0	111,0	111,0	111,0
		4.1.1 Кошти державного бюджету	тис.грн.								
		4.1.2 Власні кошти підприємства	тис.грн.	254,0	111,0	111,0	111,0	111,0	111,0	111,0	111,0

		4.1.3 Залучені кошти	тис.грн.							
		4.2. Витрати на інновації	тис.грн.							
		4.3 Обсяг реалізованої інноваційної продукції	тис.грн.							
		4.4 Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої продукції	%							
5	Розвиток трудового потенціалу підприємства	5.1 Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	55	55	55	55	55	55	55
		5.2 Середньомісячна заробітна плата працівників	грн	9107,6	10018,36	11020,2	12122,22	13334,44	14667,88	16134,67
		5.3 Продуктивність праці одного працюючого промислово-виробничого персоналу	тис.грн./особу/міс	6,45	21,93	21,93	21,93	21,93	21,93	21,93
		5.4 Питома вага працівників, які здійснюють науково-технічну діяльність	%							
6	Стан використання активів	6.1. Активи усього, у тому числі:	тис.грн.	41634,0	38419,0	41634,0	41634,0	41634,0	41634,0	41634,0
		6.1.1 Оборотні активи	тис.грн.	5253,0	1171,0	5253,0	5253,0	5253,0	5253,0	5253,0
		6.1.2 Основні засоби (первісна вартість)	тис.грн.	41055,0	41159,0	41055,0	41055,0	41055,0	41055,0	41055,0
		6.2 Коефіцієнт зносу основних засобів	%	0,42	0,4	0,42	0,42	0,42	0,42	0,42
		6.3 Рентабельність активів	%	(6,4)	0,01	(6,4)	(6,4)	(6,4)	(6,4)	(6,4)

## 8. Висновки

Наскільки успішним виявиться цей план буде залежати від позитивних економічних та інших змін, що впливають на досягнення його мети та цілей. Для визначення ефективності проекту (впровадженої системи стратегічного планування) можуть бути наступні показники, які реально демонструють економічний розвиток і є важливими для підприємства:

- зростання обсягу реалізованих санаторно-курортних послуг;
- розширення переліку процедур, котрі пропонуються пацієнтам для оздоровлення;
- кількість створених робочих місць;
- виплата заборгованості по заробітній платі;
- виплата податкової заборгованості;
- оновлення матеріально-технічної бази підприємства;
- облаштування місць масових заходів і рекреаційних зон;
- зростання доходів місцевого бюджету в абсолютних цифрах, завдяки сплаченим податкам підприємством;
- рівень купівельної спроможності населення на території об'єкту господарювання;
- включення санаторію до переліку інвестиційно-привабливих об'єктів.

*В. о. директора ДП «Санаторно-курортний лікувальний центр «Шкпо»*



*Головко Дмитро*