

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-86>

УДК 338.24:658.1

Карачина Наталія Петрівна

доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та економіки,
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8316-2835>

Крепкий Павло Васильович

аспірант,
Вінницький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4290-8410>

Nataliia Karachyna, Pavlo Krepkii

Vinnitsia National Technical University

**БАГАТОРІВНЕВІ ЗАХОДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ САНАТОРНО-КУРОРТНОЇ ГАЛУЗІ
В КОНТЕКСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ****MULTILEVEL MEASURES FOR STRATEGIC
DEVELOPMENT OF ENTERPRISES IN THE SANATORIUM
AND RESORT INDUSTRY IN THE CONTEXT
OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT**

Анотація. Здійснено дослідження рівнів стратегічного управління санаторно-курортними підприємствами. Визначено основні завдання та повноваження щодо розвитку підприємств санаторно-курортної галузі в розрізі державного, корпоративного та організаційного рівнів. Здійснено розробку пріоритетних стратегічних напрямків розвитку підприємств санаторно-курортної галузі з урахуванням сучасних викликів та тенденцій галузі. Сформовано пріоритетні напрями розвитку корпоративного (мережевого) рівня управління підприємствами санаторно-курортної галузі – ПрАТ «Укрпрофоздоровниця»: модернізація послуг, оновлення маркетингу, розбудова партнерств, масштабний ребрендинг (перехід до моделі сучасної цифрової мережі з гнучкими програмами лояльності). Визначено, що фундаментальним вектором антикризового регулювання в санаторно-курортній сфері повинна стати проактивна стратегія, що базується на випереджальному регулюванні. Впровадження управлінської моделі, орієнтованої на ідентифікацію «слабких сигналів», дозволяє реалізувати превентивні заходи, що зміцнюють адаптивність підприємства, формують специфічні антикризові резерви та забезпечують життєздатність підприємства в умовах високої турбулентності середовища.

Ключові слова: розвиток, стратегічне управління, антикризове управління, санаторно-курортна галузь, підприємство.

Summary. A study of the levels of strategic management of sanatorium and resort enterprises was carried out. The main tasks and powers for the development of sanatorium and resort enterprises were determined in terms of state, corporate and organizational levels. The development of priority strategic directions for their development was carried out, taking into account modern challenges and trends in the industry. The sanatorium and resort complex was revealed as a complex open system and its interaction with the external environment. Through the prism of comparative analysis, key similarities and differences in the evolution of domestic health enterprises in the spatial and temporal dimension were established. Priority areas of development of the corporate (network) level of management of enterprises in the sanatorium and resort industry – PrJSC “Ukrprofozdorovnitsa” have been formed: modernization of services, marketing renewal, partnership development, large-scale rebranding (transition to a modern digital network model with flexible loyalty programs). It is substantiated that to strengthen partnership interaction, it is recommended to integrate into state and regional social improvement projects. An important step will be to establish direct links with the united territorial communities, veterans' organizations and charitable organizations to sign long-term contracts. In addition, investments should be stimulated through public-private partnership mechanisms, including joint asset reconstruction and profit-sharing models. It is determined that the fundamental vector of anti-crisis regulation in the sanatorium and resort sector should be a proactive strategy based on proactive response. The implementation of a management model focused on identifying “weak signals” allows for the implementation of preventive measures that strengthen the adaptability of the enterprise, form specific

anti-crisis reserves and ensure the viability of the institution in conditions of high environmental turbulence. It was found that the key element of organizational and legal regulation of crisis situations in the sanatorium and resort sector is strengthening state guarantees for medical care. This involves the adoption of a package of regulations to launch the social health insurance system as the basis for anti-crisis resilience.

Keywords: development, strategic management, anti-crisis management, sanatorium and resort industry, enterprise.

Постановка проблеми. В умовах системних перетворень в Україні стратегічне управління санаторно-курортною сферою набуває особливої актуальності. Тривала стагнація сектора змінилася фазою пожвавлення, що підтверджується зростанням інтересу до оздоровчого потенціалу країни.

Ця тенденція пояснюється поєднанням соціальних та економічних чинників: поширенням тренду на здоровий спосіб життя, гострою потребою у реабілітації ветеранів та постраждалих від війни, а також переорієнтацією туристів на внутрішні напрямки. Водночас системний розвиток галузі гальмується через критичний знос інфраструктури, дефіцит інвестиційного капіталу та кваліфікованих фахівців, що посилюється недосконалістю законодавчої бази та відсутністю цілісної державної стратегії. Означені характеристики обумовлюють вносити корегування в стратегічний контекст антикризового управління підприємствами санаторно-курортної галузі.

Інтеграція України до європейського простору та посилення конкурентної боротьби на світовому ринку оздоровчих послуг вимагають розробки комплексної стратегії розвитку. Пріоритетними напрямами мають стати впровадження інноваційних управлінських моделей, диджиталізація клієнтського досвіду та забезпечення сталої експлуатації лікувальної бази. Це обумовлює високу актуальність дослідження стратегічних заходів антикризового управління підприємствами санаторно-курортної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку підприємств санаторно-курортної галузі України розкрита у сучасних наукових досліджень низки науковців: Ващенко Н.М. [1], Герасименко Т.В., Олійник А.І., Дідуся А.Ю. [2], Носирева О.О. [3] та ін. Значимість та особливості державного управління підприємствами санаторно-курортної галузі відображені у наукових доробках таких авторів: Сазонця І.Л. [4], Баб'яка О.В. [5], Саволюка С.І., Сergyгіна Н.О. [6] та ін. Водночас питаннями антикризового управління займалися такі науковці як: Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. [7], Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. [8], Пузирьов С. [9], Поворознюк І.М., Будзінський В.І. [10] та ін.

Слід зазначити, що, не зважаючи на значні наукові доробки в окреслених питаннях, механізми та інструментарій стратегічного управління підприємствами санаторно-курортної галузі в турбулентному середовищі потребують подальшого

вивчення з огляду на актуалізацію антикризового управління.

Метою статті є розробка стратегічних заходів антикризового управління підприємствами санаторно-курортної галузі в розрізі ієрархічної структури управління санаторно-курортним комплексом в Україні з урахуванням сучасних викликів та тенденцій галузі.

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

Проведені дослідження виявили, що подальший розвиток курортного сектору України стримується комплексом системних проблем, які можна розділити на кілька блоків [2]:

– нормативно-правовий та фінансовий: недосконалість законодавчої бази, критичне скорочення програм соціального страхування та низька платоспроможність громадян, що створює розрив між потребою в оздоровленні та реальним попитом;

– інфраструктурний та екологічний: хаотична забудова та захоплення земель, що призводять до аварійного стану комунікацій; виснаження природних ресурсів через слабкий державний контроль;

– економічний: відсутність ефективних ринкових механізмів та інвестиційної привабливості галузі.

– науково-кадровий: занепад науково-дослідної бази, дефіцит сучасних методик лікування та застарілі підходи до підготовки персоналу.

Для подолання окреслених проблем в управлінні санаторно-курортним комплексом в Україні виявлена ієрархічна структура, яку пропонуємо доповнити індивідуально-клієнтським рівнем (табл. 1) [1, с. 484; 4, с. 7].

Згідно із табл. 1 першим рівнем управління є державний рівень, де закладається фундамент галузевої політики, здійснюється її реалізація та моніторинг. Ця ланка об'єднує повноваження центральних органів виконавчої влади, законодавчих інституцій та місцевих адміністрацій у частині формування правового поля, економічних стимулів та організаційних стандартів роботи галузі.

Таблиця 1 – Рівні стратегічного управління та розвитку санаторно-курортних підприємств

Рівні управління	Повноваження та завдання
Державний рівень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативно-правове регулювання: встановлення державних стандартів та правил функціонування санаторно-курортної галузі. 2. Державні програми підтримки: субсидування, грантові програми, пільгове оподаткування для розвитку курортів. 3. Створення комплексних програм щодо вдосконалення наявних і розробці нових методів медичної реабілітації з використанням основних лікувальних факторів курортів (мінеральних вод, клімату, лікувальних грязей) і інших видів немедикаментозної терапії. 4. Розробка індивідуальних програм оздоровлення та медичної реабілітації, в тому числі автоматизованих експертно-консультаційних систем
Корпоративний (мережевий) рівень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Регіональні стратегії розвитку, інтеграція санаторіїв у туристичну та медичну інфраструктуру країни. 2. Планування на рівні мереж санаторіїв: загальна стратегія розвитку, стандартизація послуг, фінансове управління. 3. Формування партнерств із туристичними та медичними організаціями: співпраця з туроператорами, страховими компаніями, лікарняними установами
Організаційний рівень (рівень підприємств)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування стратегії конкретного санаторію: визначення ключових напрямків розвитку, сегментація цільової аудиторії, маркетингова стратегія. 2. Розробка бізнес-плану та фінансова стратегія: визначення джерел фінансування, інвестиційні плани, оптимізація витрат. 3. Розробка планів розвитку та інновацій: створення медичних, wellness- та туристичних програм, нових методик лікування та відпочинку
Індивідуально-клієнтський рівень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення індивідуальних оздоровчих треків на основі генетичних тестів. 2. Інтеграція ментальної підтримки на кожному етапі перебування клієнта

Джерело: сформовано авторами за даними [1, 4]

Корпоративний (мережевий) рівень охоплює функціонування інтегрованих структур: галузевих асоціацій, корпорацій, курортних кластерів та готельних мереж, об'єднаних спільною стратегією чи брендом. Управління на цьому етапі зосереджене на консолідації ресурсів та узгодженні інтересів групи підприємств для досягнення стратегічного синергізму та зміцнення ринкових позицій. Організаційний (на рівні окремих підприємств) рівень фокусується на стратегічному та оперативному менеджменті безпосередньо суб'єктів господарювання – санаторіїв, пансіонатів, курортних готелів та профілакторіїв. На цій ланці забезпечується практична імплементація управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, підвищення сервісних стандартів та досягнення довгострокової конкурентоспроможності окремого закладу [2].

При більш детальному розкритті державного рівня визначили, що ключовим вектором державної політики у санаторно-курортній галузі є розбудова вискоєфективної системи рекреаційних послуг [5, с. 7]. Це має забезпечити конституційне право громадян на доступне та якісне оздоровлення, що набуває особливої значущості в контексті ефективного розподілу бюджетних коштів на лікування населення. Раціональне використання природного, кадрового та фінансового потенціалу галузі потребує чіткої концепції розвитку санаторно-курортної мережі. Ключовий фокус має бути спрямований на модернізацію стандартів

лікування та впровадження інноваційних технологій гостинності: від автоматизації прийому і розміщення до покращення якості харчування та дозвілля. Це дозволить максимізувати оздоровчий ефект та забезпечити високий рівень сервісу на кожному етапі перебування пацієнта.

Доцільно зазначити, що системна модернізація санаторно-курортного комплексу має значний соціально-економічний потенціал. З одного боку, вона сприяє покращенню демографічних показників та оптимізації бюджетних витрат на охорону здоров'я. З іншого – забезпечує інвестиційну привабливість регіонів, збереження природно-заповідного фонду та вихід вітчизняних підприємств на глобальний ринок рекреаційних послуг. Проте зазначимо, що ефективність менеджменту санаторно-курортного комплексу на державному рівні нівелюється низкою системних прогалин. До них належать: неврегульованість цінових інструментів соціальної підтримки, відсутність інституту обов'язкової сертифікації послуг, дефіцит механізмів державного нагляду (моніторингу) та невідповідність чинної методичної бази сучасним ринковим реаліям.

Проведені дослідження виявили, що система державного управління курортною сферою потребує негайного реформування в кількох напрямках. Перш за все, необхідно впровадити прозору політику ціноутворення для пільгових категорій та розробити національну систему сертифікації послуг. Крім того, критично важливим є запуск державного моніторингу діяльності закладів та

повне оновлення застарілої нормативно-методичної бази [6, с. 3].

Доцільно зазначити, що структура управління більшістю вітчизняних санаторно-курортних підприємств має корпоративний характер і відповідає другому рівню ієрархії (табл. 1). ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» виступає головним гравцем ринку, об'єднуючи десятки оздоровниць. Завдяки доступу до 61 джерела мінеральних вод та 13 родовищ лікувальних грязей, компанія забезпечує якісне відновлення здоров'я та ефективну профілактику хвороб.

Станом на 2026 рік структура ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» налічує 73 дочірні підприємства. Проте фактичний контроль та управління суттєво обмежені: 29 оздоровниць знаходяться на тимчасово окупованій території АР Крим (рис. 1) [11]. Всі санаторно-курортні заклади товариства акредитовані та отримали ліцензії на право здійснення медичної практики. Характерною рисою для санаторно-курортних закладів ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» є розвиток медичної реабілітації. В оздоровницях функціонує біля 100 реабілітаційних відділень більш, ніж з 20-ти напрямків профільної патології, в тому числі для хворих з церебро-васкулярною патологією; після перенесення гострого інфаркту міокарду; із хворобами та травмами опорно-рухової системи; з захворюваннями органів травлення; цукрового діабету.

Специфіка галузі, що гостро реагує на зовнішні виклики (пандемії, політична нестабільність, кліматичні зміни), змушує малий та середній бізнес відмовлятися від довгострокового планування на користь тактики виживання. Водночас для великих об'єднань, таких як ПрАТ «Укрпрофоздоровниця», розробка стратегії на 5–10 років залишається критичною необхідністю для координації розгалуженої мережі підрозділів.

Аналіз викликів ринку та стратегічних можливостей «Укрпрофоздоровниця» дозволяє визначити найбільш життєздатні сценарії розвитку. Пріоритет слід надати тим проектам, що мають найвищу ймовірність практичного впровадження протягом найближчих років. Пріоритетними напрямами розвитку визначено модернізацію послуг, оновлення маркетингу та розбудову партнерств. Зокрема, необхідним є запуск нішевих програм – від реабілітації ветеранів до wellness-турів для IT-сектору, що базуватимуться на наукових інноваціях [11]. Паралельно передбачається масштабний ребрендинг: перехід до моделі сучасної цифрової мережі з гнучкими програмами лояльності. Фундаментом для цього має стати тісна синергія з державним та приватним секторами.

Значимо, що для зміцнення партнерської взаємодії рекомендується інтегруватися в державні та регіональні проекти соціального оздо-

влення. Важливим кроком стане налагодження прямих зв'язків із об'єднаними територіальними громадами, ветеранськими та благодійними організаціями для підписання довгострокових контрактів. Крім того, слід стимулювати інвестиції через механізми державно-приватного партнерства, включаючи спільну реконструкцію активів та моделі розподілу прибутку.

На третьому (організаційному) рівні необхідним є розробка заходів щодо удосконалення управління конкретним підприємством санаторно-курортної галузі, а саме визначення ключових напрямків розвитку, сегментація цільової аудиторії, розробка маркетингової стратегії, визначення джерел фінансування, формування інвестиційних планів, оптимізація витрат, створення медичних та туристичних програм, нових методик лікування та відпочинку [3].

На четвертому (індивідуально-клієнтському) рівні передбачається робота з лояльністю та персоналізацією: персоналізація сервісу (створення індивідуальних оздоровчих треків на основі генетичних тестів чи біоакінгу) та психологічний супровід (інтеграція ментальної підтримки в кожен етап перебування гостя).

Зазначимо, що оцінювання системи управління санаторно-курортною сферою підтверджує доцільність державного регулювання галузі. Проте поточна організаційна структура та функціонал держорганів свідчать про відсутність єдиного інституційного центру, здатного забезпечити стратегічний розвиток комплексу як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях. Ключовою детермінантою неефективності є розпорошеність функцій координації, контролю та фінансування між різними відомствами, що унеможливує системне управління галуззю. Ситуація ускладнюється недосконалістю законодавчої бази у сфері рекреації та відсутністю уніфікованої стратегії розв'язання галузевих проблем [10].

Доцільно підкреслити, що наведені ієрархічні заходи стратегічного розвитку підприємств санаторно-курортної галузі є вкрай необхідними з огляду на переважно кризовий стан функціонування досліджуваних підприємств у зв'язку з пандемією Covid19 з 2020 року та активної фази військових дій в Україні з 2022 року [12, с. 58].

Відтак запропоновані заходи є реалізацією принципів антикризового управління підприємствами санаторно-курортної галузі. Вважаємо, що фундаментальним вектором антикризового регулювання в санаторно-курортній сфері повинна стати проактивна стратегія, що базується на випереджальному реагуванні [7, с. 40; 8, с. 69]. Впровадження управлінської моделі, орієнтованої на ідентифікацію «слабких сигналів», дозволяє реалізувати превентивні заходи, що зміцнюють адаптивність підприємства, формують специфічні

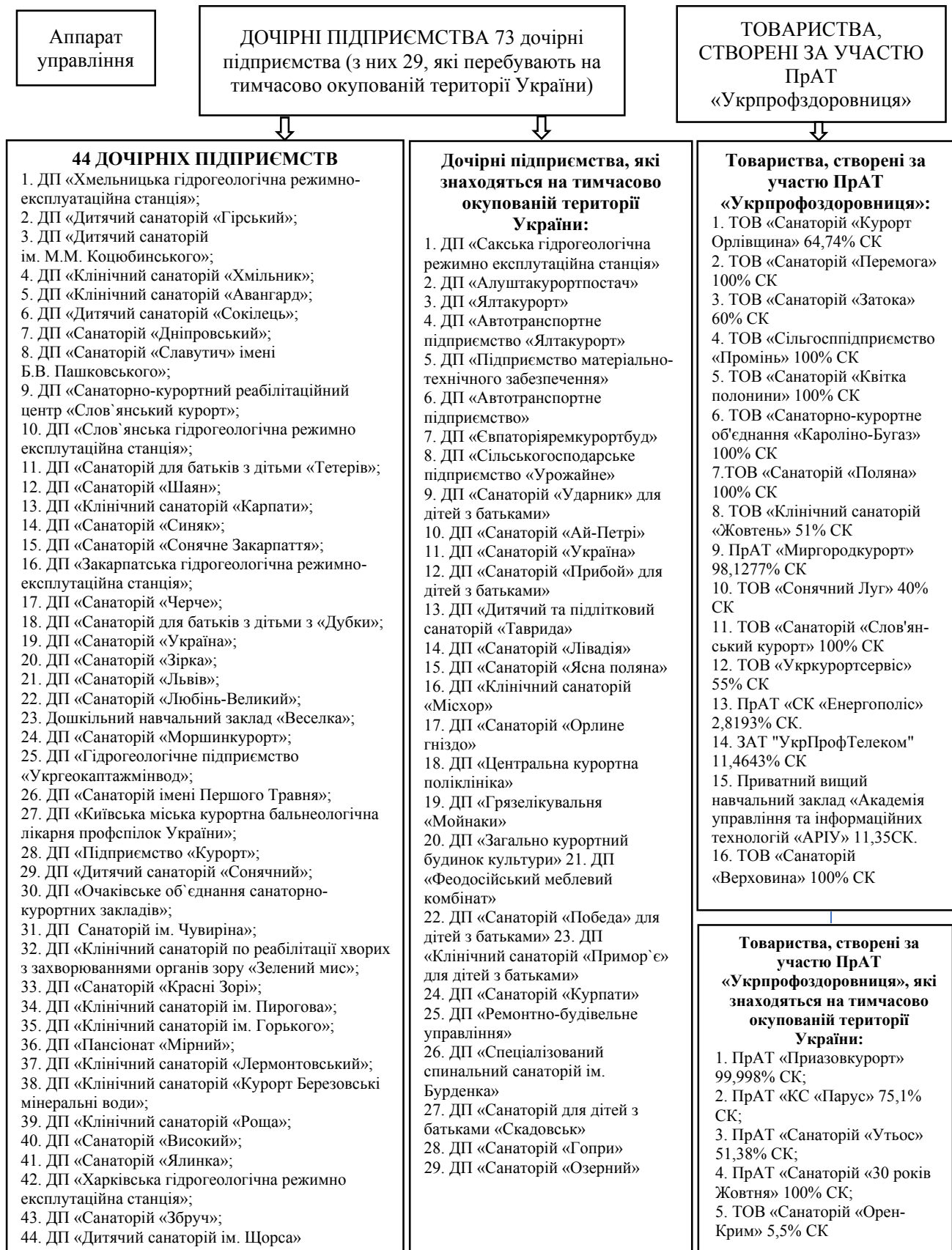


Рисунок 1 – Структура ПрАТ «Укрпрофздоровниця» та товариств, створених за участю ПрАТ «Укрпрофздоровниця»

Джерело: сформовано авторами за даними [11]

антикризові резерви та забезпечують життєздатність установи в умовах високої турбулентності середовища [9, с. 159].

Ключовим елементом організаційно-правового регулювання кризових станів у санаторно-курортному секторі є посилення державних гарантій щодо медичної допомоги. Це передбачає ухвалення пакету нормативних актів для запуску системи соціального медичного страхування як бази антикризової стійкості.

Висновки. Визначили ієрархічність структури управління санаторно-курортним комплексом в Україні. Обґрунтували, що управління підприємствами санаторно-курортної галузі узагальнює чотири рівні: державний, корпоративний (мережевий), організаційний та індивідуально-клієнтський.

Аналізування системи управління санаторно-курортною сферою підтверджує доцільність державного регулювання галузі. Проте поточна орга-

нізаційна структура та функціонал держорганів свідчать про відсутність єдиного інституційного центру, здатного забезпечити стратегічний розвиток комплексу як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях. Встановлено, що ключовим інструментом взаємодії держави із суб'єктами санаторно-курортної сфери на сучасному етапі є механізм цільового фінансування. Воно реалізується переважно через систему загальнообов'язкового державного соціального страхування та галузеві бюджетні програми, спрямовані на оздоровлення пільгових категорій населення.

Визначено, що основою антикризового управління підприємствами санаторно-курортної галузі має стати стратегія випередження. Замість боротьби з наслідками, закладам варто зосередитися на розпізнаванні ранніх симптомів кризи. Це дозволить вчасно вжити захисних заходів, накопичити необхідні ресурси та зберегти стабільність навіть у періоди нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Влащенко Н. М. Стратегічний розвиток санаторно-курортних підприємств: виклики, тенденції та перспективи. *БізнесІнформ*. 2025. № 4. С. 482–490.
2. Герасименко Т.В., Олійник А.І., Дідусь А.Ю. Стратегічні пріоритети розвитку санаторно-курортної сфери України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18> (дата звернення: 11.04.2026)
3. Носирев О. О. Особливості організації та перспективи розвитку рекреації та туризму на курортних територіях. *Економіка та суспільство*. 2025. №81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-138> (дата звернення: 11.04.2026)
4. Сазонець І. Л. Концептуальні основи державного регулювання розвитку рекреаційної діяльності санаторно-курортних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 5–8.
5. Баб'як О. В. Державне управління профілактикою та реабілітацією в умовах трансформації діяльності санаторно-курортних підприємств. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 25–29.
6. Саволюк С.І., Сergyгіна Н.О. Роль держави в антикризовому управлінні закладами охорони здоров'я. *Український медичний часопис*. 2024. №3 (161). С. 1–4.
7. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43.
8. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.
9. Пузирьов С. Інструменти антикризового управління інтегрованими бізнес-структурами в умовах воєнного стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №2 (78). С. 153–161.
10. Поворознюк І. М, Будзінський В. І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80> (дата звернення: 10.04.2026)
11. Офіційний сайт ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» : веб-сайт. URL: <http://ukrzdraz.com/> (дата звернення: 08.04.2026).
12. Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Крепкий П.В. Комплексне аналітичне оцінювання розвитку підприємств санаторно-курортної галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 54–59.

References:

1. Vlashchenko N. M. (2025) Stratehichnyi rozvytok sanatorno-kurortnykh pidprijemstv: vyklyky, tendentsii ta perspektvyu [Strategic Development of Health Resort Enterprises: Challenges, Trends, and Prospects]. *BiznesInform*, vol. 4, pp. 482–490. (in Ukrainian)
2. Herasyumenko T. V., Oliinyk A. I., Didus A. Yu. (2023) Stratehichni priorytety rozvytku sanatorno-kurortnoi sfery Ukrainy [Strategic priorities for the development of the sanatorium and resort field of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-18> (in Ukrainian)
3. Nosyriev O. O. (2025) Osoblyvosti orhanizatsii ta perspektvyu rozvytku rekreatsii ta turyzmu na kurortnykh terytoriiakh [Features of organization and development prospects of recreation and tourism in resort areas]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-138> (in Ukrainian)

4. Sazonetz I. L. (2017) Kontseptualni osnovy derzhavnogo rehuliuвання rozvytku rekreatsiinoi diialnosti sanatorno kurortnykh pidpriemstv [Conceptual bases of state regulation of development recreational activities sanatorium enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 5–8. (in Ukrainian)
5. Babiak O. V. (2022) Derzhavne upravlinnia profilaktykoiu ta rehabilitatsiieiu v umovakh transformatsii diialnosti sanatorno-kurortnykh pidpriemstv [State management of prevention and rehabilitation in the conditions of transformation of activities of sanator and resort enterprises]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 2(76), pp. 25–29. (in Ukrainian)
6. Savoliuk S.I., Seryogina N.O. (2024) Rol derzhavy v antykryzovomu upravlinni zakladamy okhorony zdorovia [The role of the state in anti-crisis management of healthcare facilities]. *Ukrainskyi medychnyi chasopys*, vol. 3(161), pp. 1–4. (in Ukrainian)
7. Vatchenko B. S., Sharanov R. S. (2022) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Crisis management of the enterprise in the conditions of war]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 182, pp. 38–43. (in Ukrainian)
8. Mostenska T.L., Yurii E.O. (2019) Instrumenty antykryzovoho upravlinnia [Anti-crisis management tools]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4(1), pp. 64–72. (in Ukrainian)
9. Puzyrov S. (2025) Instrumenty antykryzovoho upravlinnia intehrovanyimi biznes-strukturamy v umovakh voiennoho stanu [Integrated business structures anti-crisis management tools in martial law conditions]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 2(78), pp. 153–161. (in Ukrainian)
10. Povorozniuk I. M., Budzinskyi V. I. (2023) Formuvannia prohram antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryz [Formation of anti-crisis management programs at hospitality industry enterprises during crises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2289/2210> (in Ukrainian)
11. Ofitsiynyi sait PrAT «Ukrprofozdorovnytsia» [Official website of PJSC “Ukrprofozdorovnytsia”]. Available at: <http://ukrzdav.com/> (in Ukrainian)
12. Karachyna N.P., Smetaniuk O.S., Krepkiy P.V. (2024) Kompleksne analitychne otsiniuvannia rozvytku pidpriemstv sanatorno-kurortnoi haluzi [Complex analytical assessment of the development of enterprises in the sanatorium and spa industry]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, pp. 54–59. (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 10.04.2026

Дата прийняття статті: 01.05.2026

Дата публікації статті: 18.05.2026