

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/10.32702/2307-2105.2025.11.123>

УДК 338.48:005.931.1]:355.01(477)

Г. П. Костенко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту та фінансів,

Бердянський державний педагогічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0221-9543>

Є. О. Отрох,

здобувач другого рівня вищої освіти,

Бердянський державний педагогічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2379-8304>

**АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ІНДУСТРІЇ В
УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ**

G. Kostenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Economics, Management and Finance,

Berdyansk State Pedagogical University

Ye. Otrokh,

Master's Degree Student,

Berdyansk State Pedagogical University

**ANALYSIS OF CRISIS MANAGEMENT PRACTICES IN ENTERPRISES
OF THE RESORT AND RECREATIONAL INDUSTRY UNDER WARTIME
CONDITIONS**

Статтю присвячено розгляду теоретико-практичних засад антикризового управління підприємством курортно-рекреаційної індустрії в контексті сучасних економічних викликів та функціонування бізнесу в умовах воєнного часу. Встановлено, що ключовим елементом антикризового менеджменту є оцінка фінансового стану підприємства, яка слугує базисом для виявлення фінансових ризиків, внутрішніх резервів та обґрунтування напрямів стабілізації діяльності. Такий аналіз практики антикризового управління підприємства курортно-рекреаційної індустрії здійснено на базі показників діяльності ДП «Клінічний санаторій «Карпати» ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» за період 2023-2024 років. Зокрема, проведено оцінку собівартості послуг, майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності та ринкової стійкості підприємства. У дослідженні застосовано системний підхід, що обумовило використання сукупності взаємопов'язаних індикаторів, на базі яких надано ґрунтовну характеристику господарської діяльності підприємства. Для оцінки ймовірності банкрутства використано класичні моделі фінансового прогнозування (Альтмана, Ліса, Таффлера, Спрінгейта, Конана-Гольдера, Терещенка), які дозволили визначити рівень ризику неплатоспроможності та обґрунтувати напрями зміцнення фінансової безпеки. Отримані результати мають практичне значення для вдосконалення системи антикризового управління підприємствами курортно-рекреаційної індустрії в умовах воєнного часу, сприяючи підвищенню їх конкурентоспроможності, фінансової стабільності та сталого розвитку.

The article is devoted to the consideration of theoretical and practical foundations of crisis management in enterprises of the resort and recreational industry in the context of modern economic challenges and business operations under wartime conditions. It has been established that a key element of crisis management is the assessment of the enterprise's financial condition, which serves as a basis for identifying financial risks, internal reserves, and substantiating

directions for stabilizing its activities. The analysis of crisis management practices in a resort and recreational enterprise was carried out using performance indicators of the “Karpaty” Clinical Sanatorium, Subsidiary Enterprise of PJSC “Ukrprofozdorovnytsia”, for the period of 2023–2024. In particular, the study includes the assessment of service cost, property status, financial stability, liquidity, and market resilience of the enterprise. A systemic approach was applied, which determined the use of a set of interrelated indicators forming a comprehensive description of the enterprise’s economic activity. The research examined the dynamics of operating costs, which revealed the material-intensive nature of service production; an aggregated analytical balance was developed to assess the structure of assets and sources of their formation; the contribution of intensive and extensive factors to revenue growth was analyzed; an aggregated balance was constructed to determine the type of financial stability; and the liquidity of the balance sheet was analyzed by comparing asset items grouped by liquidity with liability items grouped by maturity and repayment terms. To assess the probability of bankruptcy, classical financial forecasting models (Altman, Lis, Taffler, Springate, Conan–Holder, and Tereshchenko) were applied, which made it possible to determine the level of insolvency risk and to justify directions for strengthening financial security. The obtained results have practical significance for improving the system of crisis management in enterprises of the resort and recreational industry under wartime conditions, contributing to the enhancement of their competitiveness, financial stability, and sustainable development.

Ключові слова: антикризове управління, фінансовий стан, підприємство, курортно-рекреаційна індустрія, фінансова стійкість, ліквідність, ймовірність банкрутства, прогнозування.

Keywords: crisis management, financial condition, enterprise, resort and recreational industry, financial stability, liquidity, probability of bankruptcy, forecasting.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах воєнного стану в Україні курортно-рекреаційна індустрія зазнала значного впливу деструктивних чинників, основними з яких є зниження попиту на оздоровчі послуги, порушення логістичних зв'язків, зростання витрат на забезпечення безпеки клієнтів та персоналу, а також зміни у пріоритетах державної політики. Поточна ситуація загострила потребу в ефективному антикризовому управлінні, яке б дозволило підприємствам курортно-рекреаційної індустрії не тільки зберегти стабільність функціонування, а й забезпечити виконання соціально значущої місії – підтримку фізичного та психологічного здоров'я населення, зокрема військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб. Підприємства курортно-рекреаційної індустрії виступають важливим елементом національної системи охорони здоров'я, і в період воєнних викликів вони повинні адаптуватися до нових реалій шляхом оперативного виявлення загроз, розробки антикризових стратегій й впровадження ефективних управлінських рішень. Удосконалення антикризового менеджменту у цій сфері дозволить мінімізувати ризики банкрутства, зберегти кадровий потенціал, підвищити фінансову стійкість та забезпечити конкурентоспроможність навіть в умовах тривалої нестабільності. Це обумовлює актуальність дослідження щодо аналізу практики антикризового управління підприємством курортно-рекреаційної індустрії та шляхів його удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління підприємством та застосування його практичного інструментарію розглядалися багатьма вітчизняними науковцями, де серед останніх наукових доробок слід виділити праці В. В. Коваленко Л. О. Лігоненко, А. В. Марачевської, А. В. Міньковської, О. О. Одношевної, Т. М. Саванчук, О. В. Федик, Р. С. Шаранова [1-6] та інших. Проблеми управління фінансовими ресурсами підприємств курортно-рекреаційної індустрії, формування їх фінансового потенціалу та розвитку досліджували

О. О. Галаченко, В. В. Гуменюк, М. М. Ігнатенко, І. М. Поворознюк [7-11] та інші науковці. Проте, існує потреба подальших досліджень, спрямованих на формування теоретичних й практичних засад антикризового управління підприємствами з урахуванням специфіки їх діяльності у воєнний час. Підприємства курортно-рекреаційної індустрії чутливі до змін соціально-економічного й політичного середовища, фінансових криз, збройних конфліктів, епідемій та форс-мажорних обставин, тому потребують впровадження гнучких і адаптивних управлінських стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків і забезпечення їх стійкого функціонування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Аналіз практики антикризового управління підприємством курортно-рекреаційної індустрії та формування шляхів його удосконалення в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із ключових елементів антикризового менеджменту є аналіз фінансового стану підприємства, який виступає підґрунтям для виявлення внутрішніх резервів, визначення рівня фінансових ризиків, виявлення негативних тенденцій розвитку та обґрунтування стратегічних напрямів стабілізації діяльності. Результати фінансового аналізу забезпечують інформаційно-аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств курортно-рекреаційної індустрії у кризових умовах. Слід зазначити, стійкий фінансовий стан підприємства формується впродовж усього періоду його виробничо-господарської діяльності як результат комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. При цьому, об'єктивна оцінка цього стану не може обмежуватися розрахунком одного показника, навіть якщо він є найбільш вагомим; навпаки, вона потребує застосування системного підходу, який передбачає використання сукупності взаємопов'язаних індикаторів, спроможних надати повну й всебічну характеристику господарської діяльності підприємства. Тому, у межах дослідження проведено аналіз показників собівартості послуг,

де мають відображення усі сторони діяльності підприємства курортно-рекреаційної індустрії, майнового стану, фінансової стійкості, платоспроможності (ліквідності), оцінки ринкової стійкості із застосуванням моделей прогнозування та визначення ймовірності банкрутства.

Для проведення дослідження обрано ДП «Клінічний санаторій «Карпати» ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» як практичний майданчик з антикризового управління із фокусом на оцінці фінансового стану як ключового індикатора економічної безпеки та передумови подальшого розвитку [12, 13]. Зазначений санаторій, поряд з іншими представниками курортно-рекреаційної індустрії, забезпечує умови для реабілітації, профілактики захворювань та зниження рівня психоемоційного напруження населення, діяльність якого сприяє збереженню трудового потенціалу, підвищенню життєстійкості суспільства та підтриманню соціальної стабільності. Тож, у контексті воєнного стану функціонування таких закладів набуває не лише медичного, а й стратегічного значення для державної політики у сфері охорони здоров'я.

Аналіз собівартості за 2023-2024 рр. засвідчив зростання цього показника на 13,5 % під впливом збільшення матеріальних витрат, витрат на оплату праці з відрахуваннями на соціальні заходи та інших операційних витрат. Частку матеріальних витрат у 2023 р. відзначено на рівні 60,1 %, а у 2024 р. – на рівні 56,3 %, що свідчить про певне відношення до оптимізації даної складової, але, водночас, на існування матеріаломісткого характеру виробництва в санаторії. Поряд з цим, виявлено збільшення витрат на оплату праці з 22,4 % до 26,3 % з темпом їх зростання у 0,41 разів вищим за темп зростання загальної собівартості. Відзначено позиціювання відрахувань на соціальні заходи за темпом зростання на другому місці (29,4 %) після матеріальних витрат та зростання витрат на амортизацію на 1,4 % зі зменшенням їхньої частки у структурі витрат з 5,9 % до 5,3 %, а також скорочення частки інших операційних витрат із 6,4 % до 6,2 %. Ці дані свідчать про наявність ресурсних обмежень і необхідність оптимізації

витратної політики підприємства для підвищення його стійкості в умовах кризи.

Аналіз майнового стану підприємства курортно-рекреаційної індустрії за 2023-2024 рр. показав, що на кінець аналізованого періоду його майно складало 79 336,0 тис. грн. із темпом зростання 12,3 %. У структурі активів домінують необоротні активи (близько 70 %), тоді як оборотні активи – 30 %. Джерела формування майна представлені власним капіталом (45,6 %) та позиковим капіталом (54,4 %). Статутний капітал залишився на рівні 21 106,0 тис. грн., а нерозподілений прибуток на кінець розглянутого періоду досяг 10 164 тис. грн., що складає 12,8 % у структурі власного капіталу і відзначає зростання на 15,3 %. Відсутність довгострокових зобов'язань та наявність лише кредиторської заборгованості й поточних забезпечень, що становить 54,4 % джерел формування майна, свідчить про специфіку фінансування діяльності такого підприємства та наявність ризиків, пов'язаних із залежністю від короткострокових фінансових ресурсів. У межах аналізу обчислено показники структури активів, де відзначено зменшення частки основних засобів із 0,73 до 0,69; позиціонування коефіцієнту зносу на рівні 0,42-0,43; зниження коефіцієнту оновлення з 0,10 до 0,07; зростання коефіцієнту мобільності активів із 0,36 до 0,44, але з існуючими нижчими його значеннями за рекомендований рівень 0,5, що вказує на обмежену можливість перетворення активів у ліквідні кошти.

Аналіз фінансової стійкості підприємства курортно-рекреаційної індустрії за 2023-2024 рр. виявив кризовий фінансовий стан у його діяльності, де відзначено невиконання мінімальної умови фінансової стійкості та наявне від'ємне значення власних обігових коштів (-10 436,0 тис. грн. на кінець 2024 р.). У санаторію відсутні довгострокові зобов'язання й короткострокові кредити, проте розмір необоротних активів перевищував розмір його власного капіталу. Тож, відзначено нестачу запасу стійкості фінансового стану в обсязі 35 днів, де на 1 грн. запасів не вистачало коштів у розмірі 11 коп.

В рамках аналізу ліквідності (платоспроможності) 2023-2024 рр. отримано такі результати: коливання коефіцієнту поточної ліквідності у межах 0,41-0,56, що є нижчим за нормативне значення (≥ 1); зростання коефіцієнту швидкої ліквідності з 0,39 до 0,54, але недостатнього для досягнення нормативного значення в обсязі 0,7-0,8, що вказує на існуючі проблеми своєчасного погашення короткострокових зобов'язань; перебування коефіцієнту абсолютної ліквідності у діапазоні 0,31-0,46 при нормативному значенні 0,2-0,35, що вказує на наявність грошових коштів для негайного погашення короткострокової заборгованості. Проведений аналіз балансу ліквідності вказав на відсутність абсолютної ліквідності в діяльності санаторію: на кінець 2024 р нестача коштів для перекриття найтерміновіших зобов'язань склала 14 523,0 тис. грн. Незважаючи на зростання узагальнюючого показника ліквідності на 13,9 % за 2023-2024 рр., ситуація залишається нестабільною.

Результати аналізу ринкової стійкості підприємства курортно-рекреаційної індустрії за 2023-2024 рр. вказують на те, що хоч санаторій покриває свої зобов'язання власними коштами (коефіцієнт автономії варіює в діапазоні 0,61-0,50 при нормативі $\geq 0,5$), водночас збільшується залежність від позикових коштів. Так, коефіцієнт фінансової залежності мав зростання з 1,64 до 2,19, коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів на кінець 2024 р. склав 1,14, тобто 1,14 грн. позикових коштів припадає на 1 грн. власного капіталу. Коефіцієнти маневреності власного капіталу та забезпечення запасів власними обіговими коштами мали від'ємні значення, що вказує на обмежену здатність підприємства маневрувати власними коштами.

Результати аналізу фінансового стану ДП «Клінічний санаторій «Карпати» окреслили необхідність проведення додаткових розрахунків із застосуванням моделей прогнозування та визначення ймовірності банкрутства, серед яких обрані такі: двофакторна та п'ятифакторна моделі Альтмана, модель Ліса, модель Р. Таффлера, модель А. Спрінгейта, модель Конана-Гольдера, модель О. Терещенка (табл. 1).

Таблиця 1. Розрахунок моделей прогнозування та визначення ймовірності банкрутства у діяльності ДП «Клінічний санаторій «Карпати»

Модель, її коефіцієнти та розрахунок (2024 р.)	Інтерпретація отриманих результатів моделі
Двофакторна модель Альтмана	
$Z = -0,3877 - 1,0736 K_{зл} + 0,579 qnk$ $K_{зл}$ – коефіцієнт загальної ліквідності; qnk – частка позикових коштів у загальній величині пасиву балансу. $Z = -0,3877 - 1,0736 * 0,56 + 0,579 * 0,54 = -0,67$. $K_{зл} = 0,56; qnk = 0,54$.	Ймовірність банкрутства буде дуже низькою за від'ємного Z та висока за $Z > 1$. Від'ємне значення Z свідчить про низьку ймовірність банкрутства санаторію.
П'ятифакторна модель Альтмана	
$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$ X_1 = робочий капітал : підсумок балансу; X_2 = (нерозподілений прибуток + резервний капітал) : підсумок балансу; X_3 = (прибуток до оподаткування + % за кредит) / підсумок балансу; X_4 = ринкова вартість підприємств : позиковий капітал; X_5 = чиста виручка від реалізації продукції : підсумок балансу. $Z = 0,717 * -0,1315 + 0,847 * 0,1412 + 3,107 * 0,0233 + 0,42 * 0,4890 + 0,995 * 1,4800 = 1,78$. $X_1 = -0,1315; X_2 = 0,1412; X_3 = 0,0233; X_4 = 0,4890; X_5 = 1,4800$.	Ймовірність банкрутства буде при: $Z < 1,81$ – дуже високою; $Z = [1,81 - 2,67]$ – зона невизначеності; $Z > 2,67$ – низькою. Ймовірність банкрутства санаторію є високою.
Модель Ліса	
$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4$ X_1 = обіговий капітал : сума активів; X_2 = операційний прибуток : сума пасивів; X_3 = нерозподілений прибуток : сума пасивів; X_4 = власний капітал : позиковий капітал. $Z = 0,063 * 0,3041 + 0,092 * 0,0340 + 0,057 * 0,1281 + 0,001 * 1,0373 = 0,031$. $X_1 = 0,3041; X_2 = 0,0340; X_3 = 0,1281; X_4 = 1,0373$.	Ймовірність банкрутства буде при: $Z > 0,037$ – низькою. Результат $< 0,037$ свідчить про високу ймовірність банкрутства санаторію.
Модель Р. Таффлера	
$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$ X_1 = операційний прибуток : короткострокові зобов'язання; X_2 = обігові активи : сума зобов'язань підприємства; X_3 = короткострокові зобов'язання : сума активів; X_4 = виручка від реалізації : сума активів. $Z = 0,53 * 0,0625 + 0,13 * 0,5590 + 0,18 * 0,5440 + 0,16 * 1,7760 = 0,49$. $X_1 = 0,0625; X_2 = 0,5590; X_3 = 0,5440; X_4 = 1,7760$.	Ймовірність банкрутства буде при: $Z > 0,3$ – низькою; $Z = [0,2 - 0,3]$ – зона невизначеності; $Z < 0,2$ – високою; Значення Z є вищим за 0,3, що вказує на низьку ймовірність банкрутства санаторію.
Модель А. Спрінгейта	
$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$ X_1 = робочий капітал : загальна вартість активів; X_2 = прибуток до оподаткування і % : загальна вартість активів; X_3 = прибуток до оподаткування : короткострокова заборгованість; X_4 = обсяг реалізації : загальна вартість активів. $Z = 1,03 * -0,1315 + 3,07 * 0,0233 + 0,66 * 0,0428 + 0,4 * 1,7760 = 0,67$. $X_1 = -0,1315; X_2 = 0,0233; X_3 = 0,0428; X_4 = 1,7760$.	Ймовірність банкрутства буде при: $Z < 0,862$ – високою; $Z > 0,862$ – низькою. Отримане значення $< 0,862$ свідчить про недостатню ефективність санаторію.
Модель Конана-Гольдера	
$Z = -0,16X_1 - 0,22X_2 + 0,87X_3 + 0,10X_4 - 0,24X_5$ X_1 = (дебіторська заборгованість + грошові кошти) : підсумок активу; X_2 = постійний капітал : підсумок пасиву; X_3 = фінансові видатки : обсяг продажу; X_4 = видатки на персонал : додана вартість; X_5 = валовий прибуток : залучений капітал. $Z = -0,16 * 0,2784 - 0,22 * 0,7085 + 0,87 * 0,0002 + 0,10 * 1,0179 - 0,24 * 0,3051 = -0,17$ $X_1 = 0,2784; X_2 = 0,7085; X_3 = 0,0002; X_4 = 1,0179; X_5 = 0,3051$.	Ймовірність банкрутства буде при: $Z > 0,21$ – високою (100%). Показник не перевищує 0,21, що свідчить про надзвичайно низьку ймовірність банкрутства санаторію.
Модель О. Терещенка	
$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$ X_1 = чистий грошовий потік : зобов'язання; X_2 = підсумок балансу : зобов'язання; X_3 = прибуток : підсумок балансу; X_4 = прибуток : виручка від реалізації; X_5 = виробничі запаси : виручка від реалізації; X_6 = виручка від реалізації : підсумок балансу. $Z = 1,5 * 0,1842 + 0,08 * 1,8381 + 10 * 0,0233 + 5 * 0,0131 + 0,3 * 0,0071 + 0,1 * 1,7760 = 0,90$ $X_1 = 0,1842; X_2 = 1,8381; X_3 = 0,0233; X_4 = 0,0131; X_5 = 0,0071; X_6 = 1,7760$.	Ймовірність банкрутства буде при: $Z > 1$ – низькою; $Z = [1 - 1,5]$ – зона невизначеності; $Z < 1$ – високою; Показник менший 1, що свідчить про ймовірність банкрутства санаторію.

Джерело: сформовано на основі [12, 13, 14].

Проведений аналіз за вищевказаними моделями прогнозування показав: за чотирма з них існує підвищена ймовірність банкрутства підприємства курортно-рекреаційної індустрії, що зумовлює необхідність посилення уваги керівництва та розроблення системи антикризових заходів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Аналіз практики антикризового управління підприємства курортно-рекреаційної індустрії, здійснений на базі системи показників, надав можливостей виокремити ряд ключових висновків та рекомендацій. По-перше, зростання собівартості та виражена матеріаломісткість виробничого процесу вимагають впровадження оптимізаційних заходів щодо витрат. По-друге, структура фінансового забезпечення діяльності підприємства курортно-рекреаційної індустрії з високою часткою позикового капіталу створює підвищений ризик банкрутства, що потребує перегляду джерел фінансування, зміщення акценту на власні фінансові ресурси та стабілізації короткострокових зобов'язань. По-третє, аналіз ліквідності (платоспроможності) підприємства курортно-рекреаційної індустрії вказує на необхідність втілення першочергових дій: підвищення ліквідності оборотних активів, скорочення короткострокових зобов'язань, оптимізацію дебіторської та кредиторської заборгованості. Моніторинг ринкової стійкості та управління фінансовою безпекою повинні стати складовими антикризової стратегії підприємства курортно-рекреаційної інфраструктури. Одним з напрямів підвищення ефективності управління має стати формування адаптивної моделі антикризового управління підприємством курортно-рекреаційної індустрії в умовах воєнного часу, яка повинна базуватися на системі моніторингу ризиків й попередження криз, сценарному плануванні та гнучкому бюджетуванні, організаційній мобільності, комунікації й залученні стейкхолдерів, цифровізації процесів.

Таким чином, дослідження практики антикризового управління підприємства курортно-рекреаційної індустрії засвідчує, що ефективне управління в кризових умовах має ґрунтуватися на системному аналізі

фінансового стану. Використання комплексної системи індикаторів дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, виявити внутрішні резерви, сформувати стратегію стабілізації та забезпечити підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства навіть у умовах значної нестабільності.

Перспективи подальших наукових досліджень повинні мати спрямування на формування системи фінансових індикаторів ризику для підприємств курортно-рекреаційної індустрії у виявленні та попередженні негативних тенденцій змін доходів, витрат, ліквідності, дебіторської заборгованості, логістичних зв'язків, безпеки майна, персоналу для стабілізації ведення бізнесу в умовах воєнного часу.

Література

1. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. Одеса : Атлант, 2013. 381 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методолгічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2001. 580 с.
3. Marachevska A. Practical value of anti-crisis enterprise management in war and post-war in Ukraine. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. P. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009>.
4. Одношевна О. О., Міньковська А. В., Саванчук Т. М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.
5. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 130-133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>.

6. Шаранов Р. С. Антикризисні стратегії управління бізнесом у воєнних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2025. Вип. 34. С. 226-230. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>.

7. Галаченко О. О. Регіональна політика розвитку сфери санаторно-курортних послуг : автореф. дис. ...д-ра економ. наук : 08.00.05. Львів, 2019. 40 с.

8. Humeniuk V. Financial security of enterprises in resort and recreation sphere. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. Vol. 1, № 28. P. 87-94. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.164013>.

9. Гуменюк В. В., Костенко Г. П., Запихляк І. Б. Фінансовий потенціал курортно-рекреаційних територій Причорномор'я. *Фінанси України*. 2023. № 9. С. 118-128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.09.118>.

10. Ігнатенко М. М. Напрями вдосконалення управління та регулювання розвитку рекреаційних підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.8](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.8).

11. Поворознюк І. М. Будзінський В. І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>.

12. ДП «Клінічний санаторій «Карпати»: основні показники діяльності. URL: <http://www.sankarpaty.com/> (дата звернення: 15.10.2025).

13. Фінансова звітність ДП «Клінічний санаторій «Карпати» ПрАТ «Укрпрофоздоровниця» за 2023-2024 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/02649615/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 15.10.2025).

14. Волкова І. А. Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 72-77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72>.

References

1. Kovalenko, V.V. Suhanyaka, M.V. and Fuchedzhy, V.I. (2013), *Antykryzove finansove upravlinnia v systemi subiektiv ekonomichnoi diialnosti: metody ta instrumenty otsiniuvannia* [Anti-crisis financial management in the system of economic entities: methods and evaluation tools], Atlant, Odesa, Ukraine.
2. Lihonenko, L.O. (2001), *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyi instrumentarii* [Anti-crisis enterprise management: theoretical and methodological principles and practical tools], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
3. Marachevska, A. (2022), "Practical value of anti-crisis enterprise management in war and post-war in Ukraine", *SWorldJournal*, vol. 13-02, pp. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2022-13-02-009>.
4. Odnosheva, O.O. Min'kovska, A.V. and Savanchuk, T.M. (2023), "Anticrisis management as an element of the improvement of the economic security system in modern conditions", *Economy and Society*, vol. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>.
5. Fedyk, O. (2023), "Peculiarities of anti-crisis management of the enterprise", *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*, vol. 30, pp. 130-133. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.130>.
6. Sharanov, R.S. (2025), "Crisis management strategies for businesses in wartime conditions", *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 34, pp. 226-230. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.36>.
7. Halachenko, O.O. (2019), "Regional policy of development of the sphere of sanatorium and resort services", Doctor of Economic Sciences Thesis, Development of productive forces and regional economy, SI Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine.

8. Humeniuk, V. (2019), "Financial security of enterprises in resort and recreation sphere", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 1(28), pp. 87-94. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.164013>.
9. Humeniuk, V.V. Kostenko, H.P. and Zapukhliak, I.B. (2023), "Financial potential of Black Sea resort and recreation territories", *Finance of Ukraine*, vol. 9, pp. 118-128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.09.118>.
10. Ignatenko, N.N. (2019), "Areas of improvement of management and regulation of the development of recreational enterprises in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.8>.
11. Povorozniuk, I.M. and Budzinskyi, V.I. (2023), "Formation of anti-crisis management programs at hospitality industry enterprises during crises", *Economy and Society*, vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>.
12. Subsidiary Enterprise "Clinical Sanatorium "Karpaty" (2025), "Key Performance Indicators", available at: <http://www.sankarpaty.com/> (Accessed 15 October 2025).
13. "Karpaty" Clinical Sanatorium, Subsidiary Enterprise of PJSC "Ukrprofozdorovnytsia" (2025), "Financial statements for 2023-2024", available at: https://clarity-project.info/edr/02649615/yearly-finances?current_year=2024 (Accessed 15 October 2025).
14. Volkova, I.A. (2025), "Models for diagnostic probability of bankruptcy of economic entities: domestic and foreign experience", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 72-77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72>.

Стаття надійшла до редакції 12.11.2025 р.