

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**  
**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГКТС**

Виконавець: здобувачка першого рівня  
вищої освіти, групи 4МН  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма  
«Менеджмент готельного, курортного та  
туристичного сервісу»  
ГАЛЯТКІНА Олександра Сергіївна  
Керівник: к.е.н., доц. ТОКАРЕНКО Олена

Рецензент: к.е.н., доц. ПКУЛИК Оксана

Запоріжжя-2025

## ЗМІСТ

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

### ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Підходи до управління розвитком підприємств	9
1.2. Типи та вибір стратегій розвитку підприємства	14
1.3. Сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства	32
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ	
2.1. Особливості впливу чинників розвитку на функціонування санаторно-курортних закладів	43
2.2. Аналіз сучасних проблем розвитку санаторно-курортної галузі України	56
2.3. Передумови формування стратегії розвитку ТОВ «Діагностичний лікувально-реабілітаційний курортний комплекс «Ріксос-Прикарпаття»	65
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Формування стратегічних цілей ТОВ «Ріксос-Прикарпаття» на основі системи збалансованих показників	77
3.2. Обґрунтування комплексу заходів з реалізації стратегічних ініціатив для ТОВ «Ріксос-Прикарпаття»	86
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	101

## ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки діяльність вітчизняних підприємств суттєво ускладнюються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Найважливішою проблемою кожного підприємства, що функціонує в ринкових умовах, є виживання і забезпечення подальшого розвитку. Вирішення цієї проблеми полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективною стратегії розвитку підприємства. Практики стверджують, що епоха інтуїтивного, спонтанного, ситуаційного управління закінчилась. Дедалі більше виникає необхідність управління на підставі науково обґрунтованого підходу.

Саме тому впровадження стратегічного управління є однією з основних задач і умов забезпечення ефективності виробництва.

Але у вітчизняній практиці застосування стратегічного підходу до управління підприємством поки залишається обмеженим. Головними причинами такого становища є: недостатня дослідженість методологічних проблем у сфері стратегічного управління; не систематизований належним чином порядок прийняття й реалізації стратегічних рішень; відсутність налагоджених та перевірених інструментів розробки і реалізації стратегії; неспроможність увязати стратегічний рівень управління підприємством з операційним, тобто довести стратегію до певного виконавця; помилкове очікування керівниками підприємства миттєвого результату. Крім того, керівництво підприємствами виступає проти руйнування традиційних взаємовідносин в процесі управління в підприємстві, немає відповідної мотивації, інформаційне забезпечення недостатнє для ефективного стратегічного управління. Сучасні підходи до обґрунтування шляхів вдосконалення стратегічного управління підприємствами висвітлені у працях

вчених – класиків менеджменту: І.Ансофа, Е.Демінга, П.Друкера, Дж.Лаффа та багатьох інших.

Однак в останніх публікаціях вітчизняних вчених недостатньо уваги приділено галузевим аспектам вдосконалення стратегії розвитку санаторно-курортних закладів, які надають послуги оздоровлення та відпочинку, зокрема, в умовах війни.

Мета дослідження полягає в визначенні теоретичних та практичних засад, шляхів вдосконалення процесів формування стратегії розвитку підприємства на прикладі діяльності санаторно-курортних закладів України.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено й вирішено наступні наукові завдання:

- вивчити підходи до управління розвитком підприємств;
- з'ясувати типи та вибір стратегій розвитку підприємства;
- дослідити сучасні підходи до формування стратегії розвитку підприємства;
- вивчити особливості впливу чинників розвитку на функціонування санаторно-курортних закладів;
- провести аналіз сучасних проблем розвитку санаторно-курортної галузі України;
- з'ясувати передумови формування стратегії розвитку ТОВ «Діагностичний лікувально-реабілітаційний курортний комплекс «Ріксос-Прикарпаття»;
- сформулювати стратегічні цілі ТОВ «Ріксос-Прикарпаття» на основі системи збалансованих показників;
- обґрунтувати комплекс заходів з реалізації стратегічних ініціатив для ТОВ «Ріксос-Прикарпаття»

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є система теоретичних, методичних положень та засобів щодо реалізації процесів формування стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної теорії управління та економічної теорії, основоположні законодавчі й нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань стратегічного управління, розвитку підприємств. Для досягнення поставленої в роботі мети було використано сучасні методи дослідження, зокрема, системний підхід до аналізу та синтезу та неформалізовані методи (розробка системи показників, побудова аналітичних таблиць).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (який налічує 52 найменування на 5 сторінках). Повний обсяг роботи становить 108 сторінок машинописного тексту, містить 17 таблиць та 15 рисунків.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження, проведеного в межах вирішення проблеми обґрунтування теоретичних та практичних засад та визначення шляхів удосконалення процесів формування стратегії розвитку підприємства на прикладі діяльності санаторно-курортних закладів України, сформульовано ряд висновків науково-теоретичного та методичного характеру, що відображають вирішення основних завдань відповідно до мети роботи.

В умовах стрімких змін у зовнішньому середовищі управлінська функція стає визначальним чинником забезпечення сталого розвитку підприємства. Сучасні підходи до управління, зокрема в межах нової управлінської парадигми, акцентують увагу на гнучкості, інноваційності, адаптивності та орієнтації на довгострокову ефективність.

У результаті узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних дослідників сформовано уявлення про розвиток підприємства як про складну, багаторівневу категорію, що тісно пов'язана з поняттями «стійкість», «адаптивність» і «економічний потенціал». Розвиток підприємства розглядається як функція управління, процес змін, характеристика організації та результат реалізації місії підприємства через активне використання його ресурсного та потенціального базису.

Процеси зростання чи скорочення можуть мати як прогресивний, так і регресивний характер. Прогресивний розвиток передбачає стабільність, адаптивність і здатність до довгострокового збереження стратегічної ідентичності, що визначається виконанням місії підприємства.

Проаналізовано ключові підходи до стратегічного управління, серед яких особливу увагу заслуговує концепція стратегічного потенціалу. Стратегії розвитку класифіковано з урахуванням його рівня: досягнутого, стабільного та перспективного. Встановлено, що лише стратегії, орієнтовані

на перспективний потенціал, здатні забезпечити підприємству динамічне зростання та зміцнення конкурентних переваг. Водночас кваліфікаційний потенціал персоналу та залежність від зовнішніх обставин визначено як важливі обмежувальні чинники у виборі стратегічного напрямку.

Систематизовано класифікацію стратегій розвитку: зокрема, базові стратегії поділяються на концентрованого, інтегрованого та диверсифікованого зростання, а також скорочення. Також виокремлено комбіновані стратегії, актуальні для великих багатогалузевих корпорацій. Для підприємств різного розміру (великих, середніх, малих) стратегічний вибір здійснюється з урахування обсягу ресурсів, позицій на ринку, динаміки ніші та потенціалу до масштабування.

Описано методики стратегічного вибору, серед яких алгоритмічний підхід, побудований на SWOT-аналізі та оцінці потенціалу підприємства, а також застосування матриць стратегічного вибору для різних категорій бізнесу.

Узагальнено еволюцію наукових підходів до формування стратегії. Зокрема, Е. Голдрат розглядав підприємство як систему, що створює додану вартість, визначаючи вузькі місця як критичні точки управлінського впливу. М. Портер акцентував на ключових напрямках конкурентної поведінки в межах моделі «колеса стратегії». Г. Мінцберг запропонував п'ятикатегоріальну модель стратегії, де вона постає як план, прийом, позиція, патерн і перспектива. І. Корі та П. Райт доповнили загальну картину інтегрованими моделями з аналітичними й контрольними блоками.

Зроблено порівняльний аналіз моделей стратегічного управління (Глуека, Шенделя й Хофера, Томпсона й Стрікланда, Корі, Райта й Прінгла), який виявив спільну структуру: всі вони включають стратегічний аналіз, формування стратегії, її реалізацію та стратегічний контроль.

Розглянуто узагальнену модель стратегічного управління, яка поєднує системний і процесний підходи, містить етапи стратегічного аналізу, вибору та реалізації стратегії, що супроводжуються безперервним моніторингом і

контролем. Це дозволяє забезпечити адаптацію до змін середовища та досягнення стратегічних цілей підприємства.

У результаті дослідження було встановлено, щорозвиток санаторно-курортних закладів обумовлений широким спектром чинників – економічних, соціальних, політичних, організаційних, технологічних та екологічних. Вплив кожного з них може мати як позитивний, так і деструктивний ефект, залежновід умов зовнішнього середовища й внутрішнього потенціалу підприємства. Теоретичні засади економічного розвитку, що базуються на класичних концепціях капіталу, праці, землі, а також сучасних підходах до ролізнань, інновацій, інформації та організаційної культури, мають безпосереднє практичне застосування для аналізу стійкості й адаптивності підприємств сфери послуг.

Було здійснено систематизацію чинників впливу на функціонування санаторно-курортних підприємств та проведено їх структурузацію за напрямками: соціально-економічного розвитку, організаційного розвитку, чинників стійкості та адаптивності. Побудовано модель, яка відображає внутрішні та зовнішні характеристики потенціалу розвитку. Окрему увагу приділено оцінці якості санаторно-курортних послуг – встановлено відсутність цілісної системи контролю, яка б поєднувала стратегічні цілі, сприйняття споживача та індикатори ефективності. Таким чином, внесок автора полягає у розробці підходу до комплексної оцінки впливу чинників на розвиток закладів, із врахуванням специфіки сфери послуг, динамічності ринкового середовища та вимог до якості сервісу.

Отже, врахування багатовимірного характеру факторів розвитку дозволяє сформуваати адекватну управлінську політику в санаторно-курортній сфері, що ґрунтується на поєднанні інноваційної адаптивності, ресурсної ефективності та стратегічної орієнтації на потреби споживача. Це формує концептуальні засади для подальшого обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності та стійкості санаторно-курортних закладів в умовах соціально-економічної нестабільності.

При аналізі розвитку санаторно-курортної галузі було здійснено аналітичну оцінку сучасного стану санаторно-курортної галузі України в умовах воєнного стану. Застосовано методи порівняльного аналізу, систематизації даних та групування регіонів за рівнем розвитку ринку оздоровчих послуг. Особливу увагу приділено оцінці географічного розподілу природно-лікувальних ресурсів, впливу воєнних дій на функціонування рекреаційної інфраструктури, а також регіональним диспропорціям в активності санаторно-курортного обслуговування.

У результаті дослідження встановлено, що ключові регіони, які зберігають потенціал розвитку (Закарпаття, Львівщина, Івано-Франківщина), орієнтовані на внутрішнього споживача та мають достатній природно-ресурсний потенціал. Водночас значна частина територій на півдні та сході України частково або повністю втратила рекреаційну привабливість через бойові дії. Запропоновано диференційований підхід до регіонального управління галуззю в умовах кризи, що становить практичну цінність у контексті адаптації стратегії до сучасних викликів.

Проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ріксос-Прикарпаття» за 2020–2024 роки. Для цього застосовано інструментарій динамічного аналізу, методи горизонтального порівняння, а також аналізу прибутковості, ліквідності та структури капіталу. Зокрема, розглянуто зміни в доходах, чистому прибутку, складі активів, зобов'язаннях і кадровому потенціалі.

На основі дослідження виявлено загальну позитивну динаміку доходів підприємства з певними коливаннями у прибутковості, щозумовлено як впливом зовнішніх факторів (інфляція, безпекова ситуація), так і внутрішніми управлінськими рішеннями. Запропоновано поглиблення цифровізації процесів і орієнтацію на гнучке управління витратами як пріоритетні напрями стабілізації.

Застосовано SWOT-аналіз як метод стратегічної діагностики для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх

можливостей і загроз. Проведено деталізацію кожного поля SWOT-матриці і на основі отриманих даних побудовано TOWS-матрицю, що дозволила визначити чотири типи стратегій (SO, ST, WO, WT).

Розроблено стратегічні рекомендації, які мають прикладне значення: поєднання розвитку медичного туризму з цифровими інструментами, впровадження енергоефективних рішень, оптимізація кадрової політики та партнерства з іноземними організаціями. Таким чином, аналітичний результат трансформовано в практичні стратегічні напрями дій, адаптовані до поточних умов функціонування галузі

Обґрунтовано доцільність використання системи збалансованих показників (СЗП) як інструменту стратегічного управління підприємством. На основі попереднього стратегічного аналізу (розділ 2) визначено ключові напрями розвитку ТОВ «Ріксос-Прикарпаття» на п'ятирічну перспективу. Сформульовано стратегічне бачення підприємства, що полягає у прагненні до домінування на регіональному ринку послуг оздоровлення та відпочинку. Застосовано методологію СЗП, яка дозволила системно структурувати цілі за чотирма перспективами: фінанси, клієнти та маркетинг, бізнес-процеси, персонал.

Проведено формалізацію стратегічних цілей у кожній із зазначених перспектив та побудовано стратегічну карту, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між ними. Визначено ключові показники ефективності (КРІ) для кожної цілі та ініціативи, які її підтримують. Проведено декомпозицію цілей для окремих підрозділів (відділу продажів) і персоналу. Розроблена модель СЗП дозволяє забезпечити прозору логіку управлінських дій, їх оперативну оцінку та системну інтеграцію стратегічного управління на всіх рівнях організації. Внесок автора полягає в адаптації класичної моделі СЗП до специфіки діяльності санаторно-курортного підприємства та побудові практичної системи стратегічного управління на її основі.

Розроблено систему практичних заходів, спрямованих на реалізацію стратегічного бачення розвитку підприємства. Для цього використано

результати SWOT-аналізу (розділ 2) та методику побудови TOWS-матриці. На основі поєднання сильних і слабких сторін підприємства із зовнішніми можливостями й загрозами було сформульовано чотири типи стратегічних ініціатив: SO, ST, WO та WT. Для кожної з ініціатив визначено конкретні заходи, відповідальних виконавців, очікувані результати, строки впровадження (табл. 3.3–3.4), а також побудовано діаграму Ганта для візуалізації етапів реалізації.

У підрозділі також обґрунтовано фінансову доцільність реалізації запропонованих заходів. Проведено оцінку прогнозних витрат на кожен ініціативу, яка склала 2 675 тис. грн, або близько 28,8% чистого прибутку підприємства за 2024 рік. Виконано розрахунок періоду окупності інвестицій за трьома сценаріями, який становить від 1,9 до 2,9 років. Ці розрахунки доводять прийнятність рівня ризику та забезпечують фінансову обґрунтованість впровадження стратегії. Запропоновано комплексно поєднати стратегічні, організаційні та фінансові підходи в управлінні розвитком підприємства, що становить приклад інтегрованого стратегічного планування в умовах сучасного ринку послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Конституція України. *Відомості ВРУ*. 1996. №30. Ст.141  
URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua/>(дата звернення: 21.02.2025).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. №435-IV.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 15.04.2025).
3. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 трав. 1991 р. №1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення: 15.04.2025).
4. Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні: указ : виданий Президентом України 21 лютого 2007 р. № 136/2007. URL: <http://portal.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2025).
5. Про затвердження Плану заходів з підготовки та проведення у 2008 році Року туризму і курортів в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.10.2007 р. № 884-р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi> (дата звернення: 15.04.2025).
6. Про схвалення Стратегії розвитку туризму і курортів : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 берез. 2017 р. № 168-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p> (дата звернення: 15.04.2025).
7. Про курорти: закон : прийнятий Верховною Радою України 05 жовтня 2000р. №2026-III. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>. (дата звернення: 15.04.2025).
8. Загальне положення про санаторно-курортний заклад, : затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 11.07.2001 р. №805 URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/> (дата звернення: 15.03.2025).

9. Ареф'єва О., Коренков О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу розвитку підприємства та управління ним. Коренков. *Економіст*. 2003. № 9. С. 45 - 47.

10. Бень Т. Г., Довбня С.Б. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств. *Фінанси України*. 2000. № 7. С. 48 - 49.

11. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. *Економічний простір*. 2008. № 12/2. С. 66 - 72.

12. Ванюшкін О. С. Оптимізація співвідношення “ризик – витрати – прибуток” інвестиційних проектів: дис. ... канд. тех. наук : 05.13.22. Одеса, 2003. 135 с.

13. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

14. Вітлінський В. В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ : ТОВ «Борисфен», 1996. 336 с.

15. Воробйов Ю. М. Фінансове забезпечення розвитку санаторно-курортних закладів. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2012. №3. С. 47.

16. Вуйцик О. Роль і місце рекреаційно-туристичного комплексу в структурі економіки України. *Вісник Львівського університету. Серія Економіка*. 2008. Вип. 39. С.93.

17. Гончарова К. Трускавець та Східниця. Які курорти західної України працюють під час війни. *РБК-Україна*. 2022. 19 червня. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/morshin-truskavets-shodnitsa-kakie-kurorty-1659090019.html> (дата звернення: 15.06.2025).

18. Гуменюк В. В. Фінансові умови сталого розвитку курортного господарства України. *Фінанси України*. 2009. № 4. С. 75-79.

19. Демінг Е. Вийти з кризи. Київ : Лабораторія, 2025. 512 с.

20. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник /

Л. П. Артеменко, Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.

21. Друкер Питер Ф. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Київ : КМ-Букс, 240 с.

22. Друкер Пітер Ф. Ефективний керівник. Найточніший посібник з досягнення правильних результатів. Київ : КМ-Букс, 2019. 288 с.

23. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

24. Економічна енциклопедія: у 3 т. / ред. С.В. Мочерний [та ін]. Т. 1. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 864 с.

25. Економічна енциклопедія: у 3 т. / ред. С.В. Мочерний [та ін]. Т. 2. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

26. Економічна енциклопедія: у 3 т. / ред. С.В. Мочерний [та ін]. Т. 3. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 952 с.

27. Єрмошенко М. М. Нова парадигма економічної науки в контексті розвитку в умовах України інформаційної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1(91). С. 14 - 20.

28. Журавльова М. Б. Планування як інструмент ефективною діяльності малих та середніх підприємств в умовах ринкової економіки. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2001. № 1. С. 25-27.

29. Мігущенко Ю.В. Локальні туристично–рекреаційні комплекси як альтернативна модель активізації інвестиційної діяльності у туристичній галузі. *Стратегічні пріоритети*. 2008. №3(8). С. 168.

30. Маджумдар О. Альтернатива морю. У скільки обійдеться відпочинок на Шацьких озерах цього літа. *РБК-Україна*. 2023. 17 червня. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/popit-vzhe-e-skilki-obiydetsya-vidpochinok-1686327638.html> (дата звернення: 15.05.2025).

31. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції [«Соціум. Наука. Культура»]. URL:

<http://intkonf.org/malitskiy-aa-organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/>(дата звернення: 15.02.2025).

32. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.

33. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2008. 664 с. 58

34. Помаз-Пономаренко А. Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний і післявоєнний періоди. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 5. С. 6-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>(дата звернення: 01.04.2025).

35. Робота санаторно-курортних закладів в умовах війни. 2022. Місто-курорт Миргород. <http://myrgorod.pl.ua/news/roboata-sanatorno-kurortnyh-zakladiv-v-umovah-vijny> (дата звернення: 01.04.2025).

36. Савчук В. П. Фінансовий менеджмент підприємств: прикладні питання з аналізом ділових ситуацій. Київ : Видавничий будинок «Максимум». 2001. 600 с.

37. Санаторії Закарпаття. 2023. URL: <https://ukraine-resorts.com/ua/sanatorii-zakarpattia/> (дата звернення: 10.06.2023).

38. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. 232 с.

39. Токаренко О.І., Несторенко Т.П., Несторенко О.В. Санаторно-курортна галузь під час війни: проблеми управління. *Збірник науково-практичних матеріалів Міжнародного курортно-рекреаційного форуму: (Трускавець, 29 – 30 червня 2023 р.)* / відп. ред. проф. Володимир Гуменюк. Івано-Франківськ, ТУР-ІНТЕЛЕКТ. 2023. 118 с.

40. Турило А.М., Турило А.А., Короленко Р.В., Непша А.О. стратегічне управління підприємством: сутність і ознаки. *Вісник Криворізького національного університету*, вип. 58, 2024. С. 89-94. URL: <https://journal-knu.com.ua/web/uploads/pdf/Journal%20of%20Kryvyi%20Rih%20National%20U>

[niversity,%20Vol%202022,%20No%201,%202024-89-94.pdf](#)(дата звернення: 15.04.2025).

41. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Формування стратегій інноваційного розвитку підприємств машинобудування: монографія. Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ: UnivestPrePress, 2015. 212 с.

42. Ansoff I.H. Strategic management. New York: Palgrave Macmillan, 2007. 251 p.

43. Beckhard, Richard. Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

44. Brandon , Charles H. Management accounting: strategy and control NewYork: TheMcGraw-HillCompanies, Inc, 1997. 906 p.

45. Cummings, Thomas G. Organizationdevelopmentand change. Australia ; Mason, OH : South-Western/Cengage Learning, 2009. 772 p.

46. Kaplan R. S., Norton D. P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 400 p.

47. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management: Individual and Organizational Effectiveness. 2nd ed. New York : Harper & Row, 1985. 756 p.

48. Nestorenko, T., Tokarenko, O., Ursakii, Yu., Budnyk, V. (2019). Economic Impact of Health Resort Enterprises for the Host City: Case Study from Ukraine. Empowering Actions to Achieve Global Goals: Implications for Economics, Business, Management and Related Disciplines. EDAMBA-2019. 366-372.

[https://edamba.euba.sk/www\\_write/files/archive/edamba2019\\_proceedings.pdf](https://edamba.euba.sk/www_write/files/archive/edamba2019_proceedings.pdf)

(дата звернення: 02.04.2025).

49. Porter M.E. Changing patterns of international competition. California Management Review, 1986. pp. 9-40.

50. Schmidt T. Absorbitive Capacity – One Size Fits All? A Firm-level Analysis of Absorbitive Capacity for Different Kinds of Knowledge. Tobi as Schmidt. *ManagementandDecisionEconomics*. 2010. №1-18. URL:

[www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)(дата звернення: 02.04.2025).

51. Terziev, Venelin, Management Control as an Effective Instrument in Implementation of the Social Program : Conference Paper, February 26, 2021.

URL: <https://ssrn.com/abstract=3793834>(дата звернення: 18.04.2025)

52. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: concepts and cases . Boston: Mcgraw-Hill, 2003. 450 p.