

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-151-163](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-151-163)

УДК 005.931.11:614.2

JEL Classification: I18; M10

Олексій Олексійович Стахів

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: stahivoleksij35@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9206-0532>

Ігор Васильович Зошук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: igor.zoschuk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

У статті досліджено особливості антикризового управління закладами охорони здоров'я під впливом процесів цифровізації та євроінтеграції. Означено складнощі, з якими стикаються заклади охорони здоров'я в умовах військових дій та пандемії COVID-19. Визначено основні проблеми у сфері управління закладами охорони здоров'я, які можуть призвести до кризових явищ. Визначено функції держави при антикризовому управлінні функціонуванням закладів охорони здоров'я, які сприяють стабілізації їхнього стану в довгостроковій перспективі. Запропоновано алгоритм здійснення процесу антикризового управління закладами охорони здоров'я, який включає етапи формування стратегічних напрямів розвитку установ. Наведено заходи щодо антикризового управління діяльністю закладів охорони здоров'я.

Ключові слова: антикризове управління; заклади охорони здоров'я; стратегія; цифровізація; інтеграційні процеси.

Рис.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. В Україні сфера охорони здоров'я зазнала значних перетворень, які спричинені певними подіями – від європейської інтеграції України до викликів пандемії COVID-19 та військової агресії з боку росії. Такі кризові явища призвели до погіршення економічного та безпечного стану в державі, що вплинуло на ефективність функціонування закладів охорони здоров'я. Такі тенденції потребують від держави нагальних заходів щодо стабілізації ситуації та запровадження антикризових явищ. Загалом антикризове управління слід розглядати як певний комплекс заходів економічного, організаційного, цифрового та управлінського характеру, які спрямовані на стабілізацію функціонування закладів охорони здоров'я та їхнього подальшого розвитку. Розвиток цифрових технологій у системі антикризового управління функціонуванням закладів охорони здоров'я дозволяє швидше виявляти загрози та ефективно реагувати на них з метою мінімізації їхніх негативних наслідків.

Впровадження цифровізації є одним з основних напрямів євроінтеграційних процесів розвитку сфери охорони здоров'я. Розвиток системи антикризового управління закладами охорони здоров'я в умовах впровадження цифрових технологій передбачає використання системи eHealth, цифрового

документообігу, електронних медичних записів. Для оцінки потреб сфери охорони здоров'я використовуються засоби штучного інтелекту, які дозволяють аналізувати великі масиви даних, що дозволяє керівництву ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Тому напрями антикризового управління є актуальними на сьогодні для закладів охорони здоров'я в умовах несприятливої економічної та безпекової ситуації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему розвитку та управління у сфері охорони здоров'я досліджували вітчизняні вчені: А. Г. Ахламов, М. М. Білинська, Л. І. Жаліло, Н. Ю. Круглова, Н. Л. Кусик, І. А. Маркіна, О. В. Попело, Т. П. Попченко, Ю. М. Сафонов та ін. Питання антикризового управління підприємствами в різних сферах діяльності представлені в наукових працях З. А. Авдошиної, Н. Є. Брюховецької, М. П. Денисенка, О. І. Лайка, І. В. Шварца та ін. Незважаючи на ґрунтовні наукові дослідження з цієї проблеми, на сьогодні питання антикризового управління закладами охорони здоров'я потребують більш широкого висвітлення та розширення, враховуючи безпекову та економічну ситуацію в державі.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей антикризового управління закладами охорони здоров'я в умовах цифровізації та євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризові явища можуть спіткати кожную організацію не залежно від ефективності управління, але й у результаті циклічних економічних дій. Становлення та розвиток системи охорони здоров'я в Україні відбувається з моменту незалежності, коли з радянської системи охорони здоров'я Україна перейшла на більш сучасну ринкову систему. Європейський вектор розвитку держави визначив необхідні заходи щодо імплементації вітчизняної системи охорони здоров'я до європейських стандартів. Якщо розглядати економічні системи, то криза призводить до руйнації слабших суб'єктів функціонування на користь стабільних, інноваційних форм і методів управління. У сфері управління закладами охорони здоров'я кризові явища призводять до ліквідації певних установ на користь більш гнучких та адаптивних. Системи антикризового управління повинні бути спрямовані на стимулювання розвитку інноваційної спроможності як у сфері управління, так і у сфері технологічного забезпечення виробничих процесів (модернізація медичного обладнання).

Поява фінансової кризи в закладах охорони здоров'я може виникнути як за умов впливу зовнішніх факторів, так і внутрішніх. До зовнішніх факторів можна віднести політичну нестабільність, економічні кризи, інфляція, військові дії. До внутрішніх факторів слід віднести неефективність системи управління, негнучкість системи управління та обліку [1]. До основних проблем у сфері управління закладами охорони здоров'я, які можуть призвести до кризових явищ, належать:

— зростання вартості медичних послуг, що знижує обсяги їх надання;

–зниження кількості кваліфікованого персоналу, що пов’язано з міграцією населення та мобілізацією;
–складність доступу до медичних послуг особливо в сільській місцевості;
–недостатність фінансування сфери охорони здоров’я, що позначається загальним зниженням ефективності функціонування ЗОЗ.

Впровадження антикризових заходів, тобто тих напрямів активізації розвитку сфери охорони здоров’я, які націлені на гнучкість та адаптивність функціонування закладів охорони здоров’я, потребують державної участі. Заходи антикризового управління закладами охорони здоров’я реалізуються на основі державної підтримки, яка створює необхідні умови для розвитку галузі. До основних функцій держави в антикризовому управлінні закладами охорони здоров’я можна віднести (рис. 1).



Рис. 1. Основні функції держави при антикризовому управлінні функціонуванням закладів охорони здоров’я

Джерело: узагальнено авторами на основі [5].

Нормативно-правова функція реалізується на основі впровадження нормативних актів, які створюють умови для розвитку ЗОЗ, формування стандартів та рекомендацій щодо дій у надзвичайних ситуаціях у сфері медицини. Забезпечення правового регулювання діяльності ЗОЗ в умовах обмеженості різного виду ресурсів та в нештатних ситуаціях.

Координаційно-організаційна функція реалізується в загальнодержавній системі антикризового управління, яка направлена на систему охорони здоров’я, у тому числі функціонування закладів. На основі координації дій

між різними структурами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням формується відповідний механізм дій, який спрямований на стабілізацію ситуації та ефективне функціонування закладів охорони здоров'я. Координація всіх сфер медичної системи в межах національного, регіонального та місцевого рівнях для злагодженої роботи всіх структурних підрозділів.

Враховуючи, що в Україні діє система державного медичного обслуговування, функція фінансового управління націлена на цільове забезпечення функціонування медичних установ, формування відповідного резервного фонду, для оперативного реагування на нештатні ситуації (екстрена закупівля ліків, обладнання). Фінансова функція забезпечує прозорість та підзвітність використання бюджетних коштів на функціонування галузі. Інформаційно-аналітична функція передбачає збір, обробку даних щодо функціонування закладів охорони здоров'я, що дає уявлення про загальний стан розвитку сфери охорони здоров'я. На основі інформаційно-аналітичного забезпечення керівництво ухвалює відповідні управлінські рішення, що в умовах антикризового управління має вагоме значення.

Якщо інформаційно-аналітична функція реалізує збір та обробку інформації, то функція управління направлена на перерозподіл наявних ресурсів залежно від потреб як відповідного закладу охорони здоров'я, так і в межах функціонування всієї сфери. Напрями євроінтеграційних процесів не можливі без взаємодії з іноземними партнерами та міжнародними організаціями (ВОЗ, ООН, ЄС) як у напрямках розвитку вітчизняної сфери охорони здоров'я, так і в напрямках підтримки у вирішенні незвичайних ситуацій (кризи, епідемії, гуманітарна допомога). Імплементация європейських норм, стандартів, принципів реагування на кризові явища. Контрольна функція забезпечує дотримання норм та стандартів світових практик у частині реагування на нестандартні ситуації. У межах функціонування ЗОЗ – це контроль за дотриманням чинного законодавства, відповідальності за порушення цих норм, оцінка ефективності реалізації тих чи інших заходів.

Захист прав громадян реалізується відповідно до чинного законодавства, а саме рівному доступу до медичної допомоги для всіх громадян держави. Розробка та впровадження різних систем соціальної підтримки та адаптації населення, забезпечення безпеки як персоналу, так і населення в ризикових ситуаціях. Ефективне та вчасне виконання зазначених функцій з боку держави забезпечує раціональний розподіл ресурсної спроможності в межах закладів охорони здоров'я, формує позитивний клімат для залучення інвесторів та зовнішньої допомоги.

Для розробки відповідних антикризових заходів управління системою функціонування ЗОЗ доцільно визначити алгоритм здійснення такого процесу. У загальному вигляді такий алгоритм має вигляд (рис. 2).



Рис. 2. Алгоритм здійснення антикризового управління
закладами охорони здоров'я

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 5].

Перший етап включає діагностику кризового стану, яка передбачає оцінку стану функціонування ЗОЗ на основі результатів його фінансово-економічної та виробничої діяльності. Вивчення ритмічності грошових потоків, встановлення дисбалансу та розривів в інтенсивності грошового забезпечення. На основі використання різних матричних методів проведено оцінювання якісного стану функціонування ЗОЗ. На основі використання таких

методів здійснюється оцінювання причин виникнення кризових явищ, досліджуються масштаби та наслідки поглиблення кризи. На основі збору інформаційно-аналітичного базису проводиться прогнозування ймовірності настання кризових явищ та ступінь збитків ЗОЗ у разі настання вказаних несприятливих подій.

На основі сформованого аналітичного базису щодо спроможності закладів охорони здоров'я на другому етапі здійснюється визначення мети та завдань щодо антикризового управління їхньою діяльністю. Основна мета антикризового завдання – стабілізація функціонування ЗОЗ з напрямками запобігання повторення кризи.

На третьому етапі визначається суб'єкт антикризового управління, який може бути обраний як числа внутрішнього управлінського персоналу, так і залучений ззовні на час проведення антикризових заходів. Для реалізації таких завдань суб'єкту управління передаються всі повноваження керівника закладу, надається повний доступ до інформації щодо діяльності установи, формується ефективний механізм щодо антикризового управління діяльністю.

Важливим етапом є встановлення часових проміжків, на які вводяться процедури антикризового управління, що спирається на фінансові та виробничі можливості ЗОЗ. Після встановлення ресурсної спроможності доцільно формувати антикризові стратегічні заходи, які сприятимуть активізації діяльності установи та здійснювати моніторинг стану їх виконання. Якщо запропоновані антикризові заходи є дієвими, ЗОЗ виходить на стабільний рівень функціонування, то в подальшому продовжується реалізація означеної стратегії з використанням профілактичних заходів для недопущення повторення кризи. У випадку, якщо обрані стратегічні заходи діють частково, то виникає необхідність корегування обраних стратегічних заходів, які не відповідають означеним критеріям досягнення. У ситуації коли обрані напрями антикризового управління не діють, необхідний перегляд як часових проміжків реалізації заходів, так і перегляд ресурсної спроможності ЗОЗ для формування нових напрямів.

Попри різноманіття алгоритмів, напрямів та підходів щодо антикризового управління ЗОЗ в умовах сьогодення, враховуючи мінливість зовнішнього середовища та нестабільну безпекову ситуацію, більшість антикризових заходів мають свої певні недоліки, до яких належать такі:

1. Відсутність єдиної уніфікованої системи антикризового реагування для закладів охорони здоров'я на випадок настання кризи (пандемії, воєнних дій), що призводить до хаотичних рішень, при яких відповідальність покладається на керівника закладу.

2. Недостатній рівень підготовки управлінського персоналу до антикризового управління, відсутність навичок стратегічного планування, управління ризиками, впровадження цифрових технологій, які дозволяють ухвалювати рішення, спираючись на новий досвід.

3. Низький рівень впровадження цифрових технологій у систему управління закладом, що впливає не тільки на недостатній рівень модернізації обладнання для медичних потреб, але й у питаннях обробки інформації щодо кадрового та управлінського забезпечення функціонування закладу. Низький рівень цифровізації знижує конкурентоспроможність закладу в порівнянні з іншими конкурентами.

4. Фінансова нестабільність та значна залежність від централізованого фінансування обмежує можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати наявні ресурси для розвитку ЗОЗ на власний розсуд, що значно впливає на адаптивну спроможність закладу. Централізований перерозподіл коштів не завжди враховує нагальні потреби конкретного ЗОЗ, що впливає на його флективність функціонування.

5. Збільшення навантаження на персонал та брак кадрового резерву через низку проблем, особливо гостро постають ці питання на сьогодні в умовах війни. Значна міграція населення, мобілізація, руйнація частини закладів охорони здоров'я, низька оплата праці призводять до кадрового дефіциту за всіма ланками медичного персоналу. Без державної підтримки, особливо в частині фінансування оплати праці, ЗОЗ самостійно не спроможні забезпечити необхідний рівень мотивації персоналу, формувати кадрові резерви на довгострокову перспективу. На сьогодні перед ЗОЗ постають питання розширення та зміни пріоритетів формування кадрового резерву, оскільки зростає потреба у спеціалістах, які займаються питаннями реабілітації постраждалих унаслідок військових дій (фізичних, психологічних). Тому вже сьогодні держава повинна на рівні вищих навчальних профільних закладів формувати необхідне державне замовлення на спеціалістів потрібного профілю, враховуючи час на підготовку таких фахівців [2].

6. Низький рівень координації дій між ЗОЗ та територіальними установами різного рівня (органи місцевого самоврядування, екстрені служби, центри громадського здоров'я, заклади освіти та науки). Незлагодженість дій між означеними установами ускладнює ефективність співпраці в кризових явищах.

7. Активізація розвитку та впровадження цифрових технологій потребує розробки заходів із кібербезпеки, оскільки вразливість до кібератак може спричинити втрату конференційних даних щодо стану пацієнтів. Враховуючи фінансову неспроможність забезпечити необхідний рівень такого захисту, діяльність ЗОЗ перебуває під загрозою.

8. У країнах із перехідною економікою система охорони здоров'я демонструє опір кардинальним змінам через бюрократію, корупційні ризики, низький рівень мотивації персоналу, що значно ускладнює проведення реформ та впровадження європейських практик.

Європейський вектор розвитку України запровадив відповідні заходи в системі функціонування закладів охорони здоров'я, реформування медичного сектору, які направлені на дотримання європейських норм та стандартів. Реформування сфери медичного забезпечення відбувається поступово, враховуючи фінансову спроможність та ефективність апарату управління. Виклики пандемії COVID-19 показали слабкі місця в системі забезпечення ефективності реагування на масштабні виклики. Починаючи з лютого 2022 року з повномасштабним вторгненням росії сфера охорони здоров'я зазнала значних втрат як інфраструктурного забезпечення, так і серед працівників. Переміщення закладів охорони здоров'я з територій тимчасової окупації, втрата частини обладнання, пошук резервів фінансового та виробничого забезпечення переміщених закладів спричинило нові виклики для управлінських кадрів [8].

Саме в таких кризових явищах наочно демонструються недоліки та сильні сторони функціонування закладів охорони здоров'я, що дало змогу сформувати стратегічні орієнтири щодо антикризового управління діяльністю закладів. Ефективність реалізації таких заходів залежить як від держави, так і від закладів охорони здоров'я, оскільки тісна співпраця та націленість на результат сприятимуть ефективному розвитку галузі. До основних заходів щодо антикризового управління закладами охорони здоров'я можна віднести такі (рис. 3).

Передусім важливу роль відіграють заходи організаційно-стратегічного спрямування, які направлені на формування антикризових протоколів, сценаріїв, програм з виокремленням центру прийняття рішень. В умовах обмеженості фінансових ресурсів держави для підтримки функціонування та конкурентоспроможності доцільно розширити автономність діяльності закладів охорони здоров'я, що дасть змогу самостійно залучати додаткові ресурси на власний розвиток.

Кожен заклад самостійно повинен ухвалювати рішення щодо доцільності перерозподілу коштів між різними ланками виробничих процесів, що є більш результативним, ніж централізоване керування. Впровадження цифрових технологій потребує насамперед навчання персоналу необхідним навичкам та компетентностям, запровадження системи кіберзахисту особистих даних пацієнтів. Впровадження загальнонаціональної системи цифрового медичного сервісу (eHealth) значно спрощує доступ до медичних послуг, розширює перелік можливостей отримання медичної допомоги. Формування єдиної бази реєстру пацієнтів дозволяє оперативно отримувати інформацію щодо стану пацієнта, історію його хвороби, що прискорює ухвалення рішень [3-4].

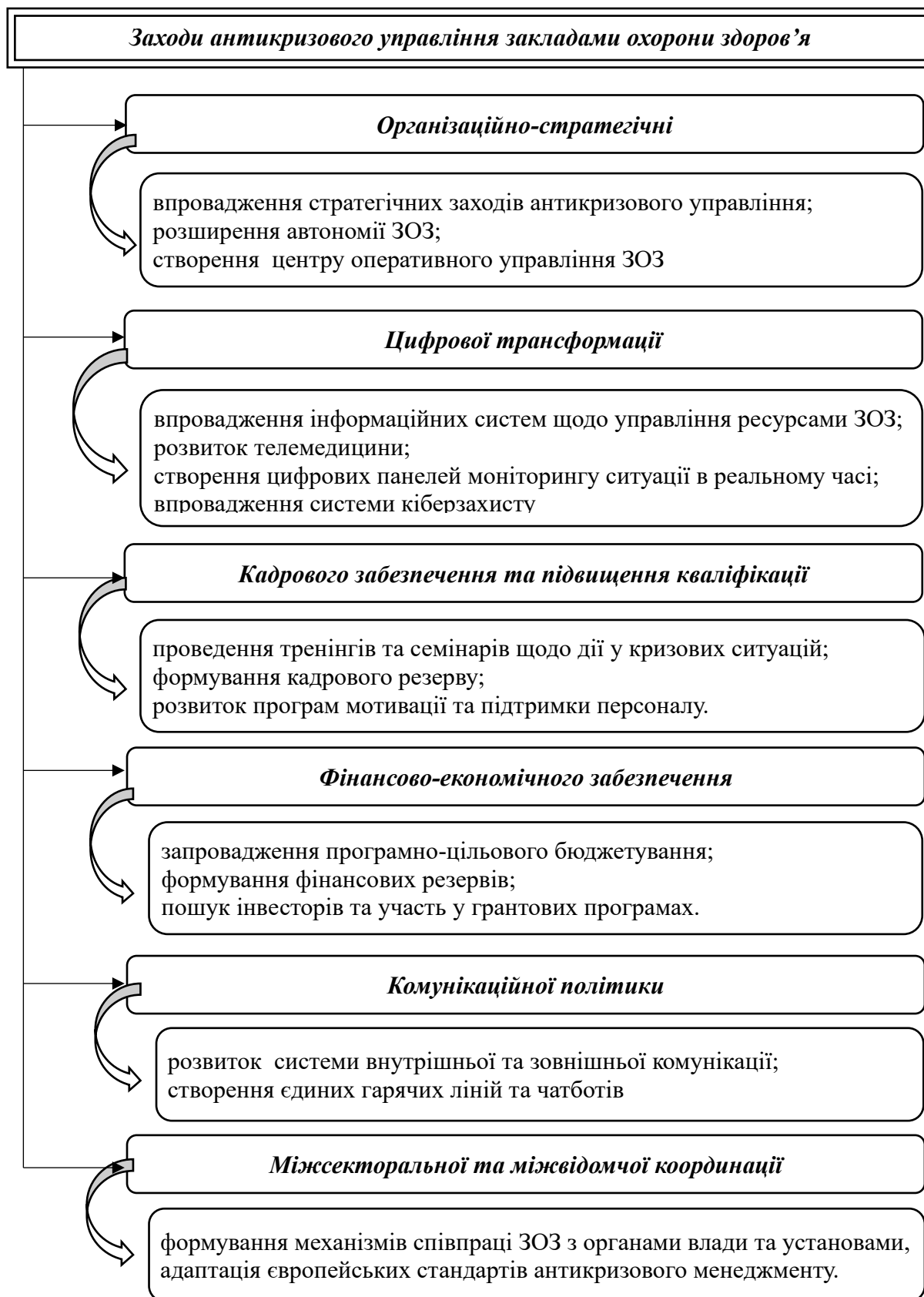


Рис. 3. Основні заходи щодо антикризового управління діяльністю закладів охорони здоров'я

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 7; 9; 10].

Використання сучасних цифрових технологій у системі діагностування захворюваності значно підвищує відсоток успішності лікування, що в перспективі сприяє покращенню якості життя населення та дозволяє збільшити його тривалість. Європейські стандарти медичної сфери направлені на запобігання захворюваності, завдяки чому вчасна рання діагностика дозволяє зменшити випадки необхідності лікування.

Застосування нових цифрових технологій потребує відповідних компетенцій та навичок обслуговування серед працівників. Навчання та підвищення кваліфікації кадрів повинно здійснюватися за рахунок бюджетних коштів або коштів самих медичних установ. Зважаючи на низьку оплату праці у сфері охорони здоров'я та несприятливу безпекову ситуацію, на сьогодні відчувається значний дефіцит у кадровому забезпеченні.

Міграція населення, мобілізація, потреби на фронті призвели до дефіциту певних професій, які в таких кризових ситуаціях є дуже важливими (хірургія, первинна ланка екстреної допомоги, анестезіологи, травматологи та інші). Відсутність гідної оплати праці та низька мотивація призводять до нестачі кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я.

Для усунення вказаних недоліків необхідно відповідне фінансове забезпечення функціонування сфери охорони здоров'я. Враховуючи загальну економічну кризу в державі, необхідно створити умови для залучення зовнішніх джерел фінансової підтримки (інвестиції, міжнародні гранти, участь у міжнародних проєктах), розвиток сфери державно-приватного партнерства. Формування на базі закладів охорони здоров'я наукових центрів та лабораторій, які сприятимуть комерціалізації розробок. За підтримки держави, створювати необхідні умови для участі в міжнародних програмах як фахівців, так і установ, крім обміну досвідом. Такі сумісні проєкти підвищать рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів та сфери загалом.

Розвиток сфери комунікації сприяє відкритості та прозорості функціонування ЗОЗ, що позитивно впливає на громадську думку та підвищує рівень довіри до закладу та управлінської ланки. В умовах антикризового управління важливим є налагодження співпраці з іншими відомствами та управліннями (Державна служба з надзвичайних ситуацій, поліція, військові підрозділи, антикризові штаби). Особливого значення така злагоджена співпраця за єдиним механізмом дії набуває в період загострення різного роду конфліктів. Саме через налагоджену співпрацю можливо ефективно реагувати на кризові явища та вчасно мінімізувати їхній негативний вплив.

Висновки та пропозиції. Європейський вектор розвитку України передбачає імплементацію законодавства та різних управлінських практик та стандартів якості надання медичних послуг згідно з європейськими нормами та стандартами. У цьому аспекті антикризове управління слід розглядати не лише як механізм адаптації до наявних загроз, але і як стратегічний вектор розвитку.

Європейські підходи щодо розвитку системи охорони здоров'я базуються на напрямках децентралізації, збільшення автономії закладів охорони здоров'я, орієнтацію на потреби пацієнта. Такі принципи повинні стати базою в національній стратегії антикризового управління розвитку сфери охорони здоров'я в умовах цифровізації галузі. В Україні відсутня єдина система управління ризиками у сфері охорони здоров'я, що значно знижує ефективність антикризових заходів. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє на ранніх стадіях виявляти потенційні загрози за рахунок автоматизації процесу моніторингу та своєю чергою вчасно реагувати на такі зміни.

Фінансова стійкість функціонування ЗОЗ багато в чому залежить від прозорості та підзвітності установ, завдяки цифровим рішенням на сьогодні є можливість відстежувати раціональність розподілу коштів за напрямками, що знижує рівень корупції галузі та нецільове використання бюджетних коштів. Проте не зважаючи на такі технологічні рішення, сфера охорони здоров'я є однією з корумпованих галузей, що потребує більш оперативного втручання в контролювання її діяльності з боку відповідних органів влади. Високий рівень корупції негативно впливає на можливість залучення іноземних інвесторів, участь у міжнародних проєктах.

Ефективне антикризове управління функціонуванням закладів охорони здоров'я повинно базуватися на засадах гнучкості, адаптивності системи до зовнішніх викликів, впровадження системи цифрової трансформації галузі, фінансовій прозорості та дотримання норм кібербезпеки.

Список використаних джерел

1. Аль Ширафі Мохаммед Авад. Антикризове управління розвитком у сфері охорони здоров'я. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису : дис. ... канд. екон. наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Полтавська державна аграрна академія Міністерства освіти і науки України. – Полтава, 2018. – 246 с. – Режим доступу: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f760f087-644a-4a85-9423-35498ce29b86/content>.
2. Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я [Електронний ресурс] : Постанови Кабінету міністрів України № 28 від 13.01.2023 року (зі змінами). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.
3. Дія. Міністерство охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moz.gov.ua/uk/uryad-viznachiv-u-yakih-vipadkah-medzakladi-mozhut-nadavati-poslugi-za-oplatu>.
4. Медична реформа [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya?utm_source=chatgpt.com.
5. Поляк К. Ю. Антикризовий менеджмент організацій охорони здоров'я України в умовах пандемії covid-19 та вимоги до компетентностей його фахівців / К. Ю. Поляк, О. Ю. Поліщук, А. С. Вальковець // Інфраструктура ринку. – 2022. – № 66. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure66-22>.
6. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / Попело О. В., Островська Н. С. // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

7. Попело О. Організаційно-економічний механізм запобігання корупції в органах влади в контексті забезпечення ефективного регулювання системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. Попело // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6. – Т. 2. – С. 318-322. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

8. Руйнування рф української медичної інфраструктури: від початку війни пошкоджено та/або зруйновано 1941 об'єкт медзакладів [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/ruinuvannia-rf-ukrainskoi-medychnoi-infrastruktury-vid-pochatku-viiny-poshkodzheno-taabo-zruinovano-1941-obiekt-medzakladiv>.

9. Сазоненко Л. В. Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я / Л. В. Сазоненко, О. К. Толстанов // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 16. DOI: 10.32702/23066814.2021.16.86.

10. Яремко І. І. Антикризове управління закладами сфери охорони здоров'я / І. І. Яремко // Молодий вчений. – 2021. – № 11 (99). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-61>.

References

1. Al Shirafi Mohammed Awad. (2018). Antikrizove upravliniya rozvitkom sferi ohoroni zdoroviya [Anti-crisis management of development in the field of health care]. *Qualification scientific work in the form of a manuscript: dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences (Doctor of Philosophy) in the specialty 08.00.03 – Economics and Management of the National Economy. Poltava State Agrarian Academy of the Ministry of Education and Science of Ukraine*. <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f760f087-644a-4a85-9423-35498ce29b86/content>.

2. Deiaki pytannia opłaty pratsi pratsivnykh derzhavnykh ta komunalnykh zakladiv okhorony zdorovia [Some issues of remuneration of employees of state and municipal healthcare institutions], Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 28 of 01.13.2023. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2023-%D0%BF#Text>.

3. Diia. Ministerstvo okhorony zdorovia [Action. Ministry of Health]. <https://moz.gov.ua/uk/uryad-viznachiv-u-yakih-vipadkah-medzakladi-mozhut-nadavati-poslugi-za-oplatu>.

4. Government portal. (n.d.). Medychna reforma [Medical reform]. https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya?utm_source=chatgpt.com.

5. Polyak K. Yu. Polishchuk O. Yu., Valkovets A. S. (2022). Antikrizovii menedgment organigacii ohoroni zdoroviya Ukraini v umovah pandemii covid-19 ta vimogi do kompetentnostei iogo fahivciv [Anti-crisis management of healthcare organizations in Ukraine in the context of the covid-19 pandemic and requirements for the competencies of its specialists]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 66. <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-22>.

6. Popelo O. V., Ostrovska N. S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh trans-formatsiinykh vyklykiv [Financial support of the healthcare sector in the context of transformational challenges]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 12, 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

7. Popelo, O. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zapobihannia koruptsii v orha-nakh vldy v konteksti zabezpechennia efektyvnoho rehuliuвання systemy okhorony zdorovia [Organizational and economic mechanism for preventing corruption in government bodies in the context of ensuring effective regulation of the health care system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6(2), 318-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

8. Government portal. (n.d.). Ruinuvannia rf ukrainskoi medychnoi infrastruktury: vid pochatku viiny posh-kodzheno ta/abo zruinovano 1941 obiekt medzakladiv [Destruction of the Russian Federation's Ukrainian medical infrastructure: 1,941 medical facilities have been damaged and/or destroyed since the beginning of the war]. <https://www.kmu.gov.ua/news/ruinuvannia-rf-ukrainskoi-medychnoi-infrastruktury-vid-pochatku-viiny-poshkodzheno-taabo-zruinovano-1941-obiekt-medzakladiv>.

9. Sazonenko, L.V., Tolstanov, O.K. (2021). Zahpdi antikrizovogo upravliya zakladom ohoroni zdorovya [Measures of anti-crisis management of healthcare institutions]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 16. DOI: 10.32702/23066814.2021.16.86.

10. Yaremko, I.I. (2021). Antikrizove upravleniya zakladami sheri phprpni zdoroviya [Anti-crisis management of healthcare institutions]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 11(99). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-61>.

Отримано 23.05.2025

UDC 005.931.11:614.2

Oleksii Stakhiv

PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: stahivoleksij35@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-9206-0532>

Ihor Zoshchuk

PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ihor.zoschuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HEALTH CARE INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION

The article examines the features of anti-crisis management of healthcare institutions under the influence of digitalization and European integration processes. The difficulties faced by healthcare institutions in the context of military operations and the COVID-19 pandemic are identified. The main problems in the field of healthcare institution management that can lead to crisis phenomena are identified. The functions of the state in anti-crisis management of the functioning of healthcare institutions are identified, which contribute to the stabilization of their condition in the long term. An algorithm for implementing the process of anti-crisis management of healthcare institutions is proposed, which includes the stages of forming strategic directions for the development of institutions. Measures for anti-crisis management of healthcare institutions are presented. It is proven that the European vector of development of Ukraine involves the implementation of legislation and various management practices and quality standards for the provision of medical services in accordance with European norms and standards. The authors propose to consider anti-crisis management not only as a mechanism for adapting to existing threats, but also as a strategic vector of development. It is analyzed that European approaches to the development of the healthcare system are based on the directions of decentralization, increasing the autonomy of healthcare institutions, and focusing on patient needs. It is established that such principles should become the basis for the national strategy of anti-crisis management for the development of the healthcare sector in the context of digitalization of the industry. It is studied that Ukraine lacks a unified risk management system in the healthcare sector, which significantly reduces the effectiveness of anti-crisis measures. It is argued that the introduction of modern digital technologies allows for the early detection of potential threats by automating the monitoring process, and in turn, to respond to such changes in a timely manner. It has been established that the financial sustainability of the functioning of health care institutions largely depends on the transparency and accountability of institutions, thanks to digital solutions today it is possible to track the rationality of the distribution of funds by direction, which reduces the level of corruption in the industry and misuse of budget funds. It has been proven that effective anti-crisis management of the functioning of health care institutions should be based on the principles of flexibility, adaptability of the system to external challenges, implementation of a system of digital transformation of the industry, financial transparency and compliance with cybersecurity standards.

Keywords: anti-crisis management; healthcare institutions; strategy; digitalization; integration processes.

Fig.: 3. References: 10.