

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. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.58>

УДК 35:355.72:614.2

С. В. Романенко,

к. е. н., викладач кафедри менеджменту,

Вінницький національний медичний університет ім.М. І. Пирогова

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9479-043X>

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМИ ЗАКЛАДАМИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ: ДОСВІД УКРАЇНИ

S. Romanenko,

PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management,

Vinnytsia National Pirogov Memorial Medical University

PECULIARITIES OF MANAGING MEDICAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF MILITARY OPERATIONS: UKRAINE'S EXPERIENCE

Медична система України зазнала суттєвих змін в умовах воєнного стану, що зумовило необхідність адаптації організаційно-управлінських процесів. У статті розглянуто ключові виклики, з якими зіткнулися медичні заклади, а також заходи, спрямовані на підвищення ефективності їхньої роботи. Аналізується роль кризового менеджменту в забезпеченні безперервності надання медичних послуг та організації мобільних медичних бригад. Окрему увагу приділено використанню цифрових технологій для координації медичних послуг, управлінню мобільними госпіталями, а також координації між медичними закладами та міжнародними організаціями.

Досліджено внесок волонтерів у забезпечення медичних установ необхідними ресурсами, включаючи медикаменти, обладнання та навчання персоналу. Розглянуто особливості організації психологічної допомоги в умовах стресу та посттравматичних розладів, а також управлінські рішення для зниження рівня емоційного вигорання медичного персоналу. Важливе місце у статті займає аналіз джерел фінансування медичних закладів та ефективності управління ресурсами в кризових умовах. Узагальнено уроки, винесені з досвіду військових дій, та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення системи управління медичними закладами у майбутньому. Отримані результати можуть бути корисними для державних органів, управлінців у сфері охорони здоров'я та міжнародних організацій, що надають допомогу медичній сфері.

The Ukrainian healthcare system has undergone significant transformations under martial law, necessitating comprehensive adaptations in organizational and managerial processes to ensure its stability and effectiveness. This article examines the key challenges faced by medical institutions, the evolving nature of healthcare service delivery in crisis situations, and the strategic measures implemented to improve efficiency. The role of crisis management in maintaining the continuity of medical services is thoroughly analyzed, emphasizing the importance of risk assessment, rapid response strategies, and the organization of mobile medical teams to provide timely assistance in conflict zones.

Particular attention is paid to the use of digital technologies in the coordination of medical services, including the development of integrated data systems, electronic medical records, telemedicine, and artificial intelligence-based solutions for optimizing logistics and patient care. The study explores the management of mobile hospitals, highlighting their operational challenges and the role of international cooperation in ensuring their functionality. The article also examines the coordination mechanisms between healthcare institutions and

international organizations, emphasizing the role of humanitarian aid, global partnerships, and resource allocation in supporting the Ukrainian medical system.

Another crucial aspect discussed is the contribution of volunteers in strengthening the healthcare infrastructure, including their role in supplying essential medicines, medical equipment, and training personnel to operate under extreme conditions. The paper further addresses the psychological impact of prolonged stress and trauma on both patients and medical staff, analyzing the organization of psychological assistance programs, rehabilitation services, and strategies for preventing post-traumatic disorders. Special attention is given to managerial decisions aimed at reducing emotional burnout among medical personnel, ensuring their well-being, and maintaining high levels of professional performance. Additionally, the research highlights various funding sources for healthcare institutions, including governmental, charitable, and international financial aid programs, and assesses the effectiveness of resource management in crisis conditions. The lessons learned from wartime experiences are summarized, providing insights into the strengths and weaknesses of the current system. Based on these findings, the study proposes a series of recommendations for improving the governance of medical institutions in the future, focusing on sustainability, resilience, and the integration of innovative healthcare solutions. The conclusions drawn in this research are intended to be useful for government agencies, healthcare administrators, policymakers, and international organizations that support the medical sector in crisis situations.

Ключові слова: *охорона здоров'я, кризовий менеджмент, медична інфраструктура, волонтерська допомога, емоційне вигорання, міжнародна співпраця, фінансування медицини, психологічна підтримка.*

Keywords: *healthcare, crisis management, medical infrastructure, volunteer aid, emotional burnout, international cooperation, medical funding, psychological support.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В умовах воєнних дій система охорони здоров'я стикається з безпрецедентними викликами, що вимагають оперативного реагування та адаптації управлінських рішень. Масштабні руйнування медичної інфраструктури, зростаючі потреби в медичному забезпеченні, а також емоційне вигорання персоналу створюють критичну необхідність пошуку ефективних механізмів управління ресурсами, координації між державними та міжнародними організаціями, залучення волонтерських ініціатив і впровадження сучасних інформаційних технологій. Дослідження цієї проблеми є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки розробка ефективних стратегій може забезпечити стійкість медичної системи в кризових умовах та підвищити рівень готовності до майбутніх викликів.

Аналіз публікацій. Аналіз джерел висвітлює виклики управління медичними закладами в умовах війни. О. Комаріда досліджує зміни в системі охорони здоров'я та потребу в стратегічному плануванні. Дані МОЗ акцентують руйнування медінфраструктури та заходи з її відновлення. R. Tyler Spradley аналізує кризову комунікацію, що важливо для ефективного управління. М. Сінгуровський розглядає перспективи кризового менеджменту, а ВООЗ надає міжнародні рекомендації. Л. Ліщинська та співавтори досліджують роль інформаційних технологій у сфері охорони здоров'я. В. Литвин вивчає вплив стресу в силових структурах, що є релевантним для медперсоналу. В. Хонда аналізує фінансування медичних закладів у 2021–2023 роках.

Мета дослідження це аналіз та вивчення адаптації управлінських стратегій медичних установ в умовах військового конфлікту, зокрема в Україні. Основною метою є оцінка того, як медичні заклади адаптуються до викликів війни, як змінюються підходи до організації роботи, ресурсного забезпечення, безпеки пацієнтів і медичного персоналу, а також як це впливає на якість медичних послуг у такі критичні періоди. А також

вивчення практичних прикладів, позитивних і негативних аспектів, а також можливих шляхів вдосконалення управлінських процесів для покращення ефективності медичних закладів під час надзвичайних ситуацій, таких як війна.

Виклад основного матеріалу дослідження. Медична система України зазнала значного тиску у зв'язку з розгортанням повномасштабних військових дій, що почалися в лютому 2022 року. Військові дії вплинули на всі аспекти роботи медичних закладів, починаючи від доступності послуг для населення і закінчуючи фізичною безпекою медичних працівників. Зростання кількості пацієнтів, часто з обмеженими ресурсами, призвело до перевантаження системи в регіонах з відносно низькою військовою активністю. Через різноплановість викликів і загроз, а також через відсутність чіткого розуміння державними органами стратегій та послідовності дій на початку повномасштабного вторгнення, виникла небезпека колапсу медичної системи. Основні виклики для системи охорони здоров'я ми систематизували в Табл 1.

Таким чином, медична система України в умовах війни опинилася перед серйозними викликами, які потребують ефективних управлінських рішень, значних ресурсів і координації на національному та міжнародному рівнях. Розв'язання цих проблем є критичним для забезпечення здоров'я населення та стабільності системи охорони здоров'я.

З початку повномасштабної війни Росія систематично обстрілює цивільну інфраструктуру України, включаючи медичні заклади. Внаслідок цих атак було пошкоджено 1642 медичних об'єкти 676 закладів охорони здоров'я, а 214 об'єктів 99 медзакладів – зруйновано повністю. Росіяни цілеспрямовано атакують лікарні, пологові будинки, амбулаторії та поліклініки.

**Таблиця 1. Основні виклики для системи здоров'я під час
військового стану**

	Проблема	Опис
1	Знищення та пошкодження медичної інфраструктури	Унаслідок активних бойових дій було зруйновано або серйозно пошкоджено велику кількість лікарень, амбулаторій та інших медичних закладів, особливо у прифронтових та окупованих регіонах. Це призвело до значного скорочення кількості місць, де населення могло отримувати медичну допомогу
2	Евакуація населення та внутрішньо переміщені особи	Велика кількість людей була змушена залишити свої домівки через бойові дії. Це створило значний тиск на медичні заклади у відносно безпечних регіонах, які повинні були надавати послуги внутрішньо переміщеним особам (ВПО). Зростання кількості пацієнтів, часто з обмеженими ресурсами, призвело до перевантаження системи
3	Дефіцит медичних кадрів	У результаті бойових дій частина медичного персоналу виїхала за кордон, ще частина долучилася до військових формувань або була евакуйована разом із населенням. Це спричинило нестачу кваліфікованих лікарів і медсестер, особливо в регіонах, які постраждали від війни
4	Логістичні проблеми	Забезпечення медичних закладів ліками, обладнанням та витратними матеріалами ускладнилося через зруйновану інфраструктуру, блокування транспортних шляхів і нестачу пального. Особливо критичним стало постачання у віддалені регіони та зони активних бойових дій.
5	Психологічний стрес і вигорання серед медичних працівників	Постійна робота в умовах високого стресу, ризик для життя, а також складнощі у виконанні професійних обов'язків призвели до значного зростання рівня емоційного вигорання серед медичних працівників. Психологічна підтримка для персоналу стала одним із ключових викликів у системі охорони здоров'я.
6	Відсутність стабільного фінансування	Війна суттєво вплинула на економіку України, що, у свою чергу, призвело до зменшення бюджетного фінансування на охорону здоров'я. Медичні заклади часто були змушені покладатися на гуманітарну допомогу та підтримку міжнародних організацій.
7	Зростання кількості пацієнтів з бойовими травмами	Війна суттєво збільшила навантаження на хірургічні відділення та реабілітаційні центри через велику кількість поранених, які потребували спеціалізованої допомоги. Це, у свою чергу, вимагало підготовки медиків для роботи з бойовими травмами

Джерело: сформовано автором на основі [1]

Найбільше постраждали медичні заклади у Харківській, Донецькій, Миколаївській, Херсонській, Чернігівській, Київській, Дніпропетровській, Запорізькій та Сумській областях. Наразі неможливо отримати повну інформацію про масштаби руйнування лікарень на тимчасово окупованих

територіях. Зазначимо, що в Україні попри постійні обстріли активно відновлюють медичну інфраструктуру. За понад два роки у різних областях країни повністю або частково відновлені 885 об'єктів медзакладів. З них 523 медичні об'єкти відновлено повністю та ще 362 – частково [2].

Перебудова внутрішніх процесів закладів охорони здоров'я стала важливим кроком для адаптації до умов воєнного часу. Це включало перерозподіл ресурсів, оптимізацію логістики постачання медикаментів та обладнання, а також впровадження кризових планів управління. Значна увага приділялася створенню гнучких систем управління персоналом, які дозволяли оперативно реагувати на зміни ситуації. Крім того, розширення мережі мобільних медичних пунктів і тимчасових лікарень стало необхідністю для забезпечення доступу до медичної допомоги в умовах зруйнованої інфраструктури. Такі заходи сприяли своєчасному наданню допомоги всім пацієнтам, попри логістичні труднощі та проблеми із постачанням ліків і обладнання, які залишалися нерегулярними і недостатніми в багатьох регіонах.

Кризовий менеджмент відіграє ключову роль в організації роботи медичних закладів під час військових дій. Кризовий менеджмент, або антикризове управління, — це процес порятунку організації від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку [3]. Він передбачає розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на запобігання кризам, а також ефективне реагування на них у разі виникнення. За словами Миколи Сунгуровського, кризовий менеджмент є інструментом забезпечення ефективності та гнучкості системи національної безпеки в запобіганні та реагуванні на кризові ситуації [4]. У сфері public relations кризовий менеджмент охоплює заходи, спрямовані на підтримку позитивного іміджу організації під час кризових ситуацій, що в свою чергу підвищує рівень довіри до закладів охорони здоров'я. Таким чином, кризовий менеджмент є важливим компонентом управління, який допомагає організаціям адаптуватися до змінних умов та забезпечувати стійкість у нестабільних ситуаціях.

Впровадження оперативних планів реагування, розроблених на основі аналізу ризиків, дозволяє мінімізувати вплив екстремальних ситуацій на функціонування закладів охорони здоров'я. Це включає своєчасну евакуацію пацієнтів і медичного персоналу з небезпечних зон, забезпечення безперервності надання медичних послуг у тимчасових та мобільних госпіталях, а також координацію гуманітарної допомоги [3]. Важливим аспектом є ефективна комунікація між різними рівнями управління, що забезпечує узгодженість дій у кризових ситуаціях. Також особлива увага приділяється підготовці персоналу до роботи в умовах підвищеного ризику, включаючи навчання щодо надання допомоги постраждалим у надзвичайних умовах. Кризовий менеджмент сприяє оперативному вирішенню організаційних проблем і забезпеченню стійкості медичної системи в умовах воєнного стану.

Використання цифрових технологій для координації медичних послуг є ключовим фактором підвищення ефективності та оперативності взаємодії між різними компонентами системи охорони здоров'я. Сучасні інформаційні системи дозволяють інтегрувати дані про пацієнтів, оптимізувати логістичні процеси та забезпечити безперервність надання медичної допомоги навіть в умовах надзвичайних ситуацій [5]. Застосування електронних медичних карт, телемедицини та мобільних додатків сприяє зниженню часу реагування на надзвичайні події та підвищенню точності діагностики. Крім того, цифрові технології забезпечують можливість оперативного аналізу великих обсягів даних, що дозволяє прогнозувати потреби медичних закладів та своєчасно коригувати стратегії управління ресурсами. Наукові дослідження свідчать, що впровадження електронних систем зменшує кількість помилок при передачі інформації між відділеннями та сприяє підвищенню якості надання медичних послуг [6]. Цей підхід стимулює розвиток інтегрованих платформ, які об'єднують різні рівні управління та забезпечують доступ до актуальної інформації в режимі реального часу. Використання цифрових технологій є одним із пріоритетних напрямків реформування системи охорони здоров'я,

що сприяє адаптації до сучасних викликів та підвищенню стійкості медичних установ в умовах нестабільності.

Мобільні медичні бригади відіграють критично важливу роль у наданні допомоги в умовах воєнного стану, особливо у зонах бойових дій та на територіях із пошкодженою інфраструктурою. Їхня організація передбачає створення високомобільних груп фахівців, які здатні оперативно реагувати на потреби населення та військовослужбовців. Основними завданнями таких бригад є надання екстреної медичної допомоги, евакуація поранених, проведення первинної діагностики та базового лікування. Важливим аспектом їхньої роботи є наявність сучасного обладнання та достатньої кількості медичних препаратів для швидкого реагування.

Крім того, ефективність мобільних бригад залежить від налагодженої комунікації з місцевими лікарнями, волонтерськими організаціями та міжнародними гуманітарними місіями. Запровадження цифрових інструментів для координації їхньої діяльності дозволяє оперативно розподіляти ресурси та забезпечувати максимально ефективне надання допомоги.

Для підвищення ефективності роботи мобільних медичних бригад держава повинна забезпечити їхнє фінансування, спрощений механізм закупівлі необхідного обладнання та медикаментів, а також створити централізовану систему координації та обміну інформацією між регіонами. Менеджмент закладів охорони здоров'я має розробляти та впроваджувати логістичні стратегії для швидкого реагування на надзвичайні ситуації, залучати партнерів серед міжнародних організацій та волонтерських рухів, а також забезпечувати регулярну підготовку медичних кадрів до роботи в польових умовах. Удосконалення механізмів фінансування та логістики мобільних медичних бригад сприятиме підвищенню рівня медичного обслуговування навіть у найскладніших умовах.

Логістика та управління мобільними госпіталями є важливим компонентом організації медичної допомоги в умовах військових дій.

Оперативне розгортання таких госпіталів дозволяє забезпечити надання невідкладної допомоги в районах бойових дій або в регіонах із критичною нестачею стаціонарних медичних установ. Важливими аспектами є ефективне постачання медикаментів, обладнання та персоналу, а також координація роботи з військовими та гуманітарними організаціями.

В Україні мобільні госпіталі стали невід'ємною частиною медичної системи під час військового стану. Одним із прикладів є розгортання польових шпиталів у прифронтових районах, що дозволило значно скоротити час транспортування поранених і підвищити їхні шанси на виживання. Також активно використовуються міжнародні мобільні медичні комплекси, зокрема ті, що надаються міжнародними партнерами та гуманітарними місіями.

Ефективне управління мобільними госпіталями передбачає чітке планування логістичних маршрутів, автоматизацію обліку ресурсів та інтеграцію з цифровими системами охорони здоров'я. Використання сучасних комунікаційних технологій дозволяє синхронізувати дії між мобільними та стаціонарними медичними закладами, забезпечуючи безперервність надання допомоги.

Ефективна координація між медичними закладами та міжнародними організаціями відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійної роботи системи охорони здоров'я під час військових дій. Взаємодія з такими структурами, як Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), Червоний Хрест, Médecins Sans Frontières (Лікарі без кордонів) та іншими гуманітарними місіями, сприяє залученню додаткових ресурсів, необхідних для лікування поранених, евакуації цивільного населення та підтримки медичних закладів. За період повномасштабного вторгнення лікарям було передано значну кількість автомобілів, ми систематизували кількість, види та джерела надходження в Табл. 2

Таблиця 2. Список постачання медичного обладнання волонтерами в Україну під час російського вторгнення

Країна/Джерело	Тип транспорту	Кількість
Німеччина (Mercedes-Benz)	Автомобіль швидкої допомоги	3
Мережа "Епіцентр К"	Автомобіль швидкої допомоги	20
Німеччина (Mercedes-Benz)	Мобільний шпиталь	1
Мережа "Епіцентр К"	Реанімобіль	10
Нідерланди	Автомобіль швидкої допомоги	128
Японія (Toyota 4x4 Land Cruiser)	Автомобіль швидкої допомоги	15
Туреччина	Автомобіль швидкої допомоги	1
Азербайджан	Автомобіль швидкої допомоги	1
Румунія	Броньований автобус медичної евакуації	3
Румунія	Автомобіль швидкої допомоги	5
Люксембург	Броньований автомобіль швидкої допомоги	14
Бельгія	Автомобіль швидкої допомоги	12
Норвегія	Автомобіль швидкої допомоги	114
Україна ("Метінвест")	Автомобіль швидкої допомоги	30
Тайвань	Автомобіль швидкої допомоги	20
Бельгія / Україна (благодійники)	Реанімобіль	6

Джерело: систематизоване автором на основі публічних заяв

Міжнародна підтримка надається у формі постачання медикаментів, обладнання, фінансової допомоги, а також залучення іноземних спеціалістів для підсилення українських медичних команд. Важливим аспектом є інтеграція національних та міжнародних інформаційних систем, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити оперативне реагування на критичні запити.

Успішним прикладом є співпраця з Європейським Союзом у межах механізму цивільного захисту, що забезпечило транспортування українських пацієнтів до лікарень ЄС для проходження лікування. Також Червоний Хрест спільно з українськими закладами охорони здоров'я організовує евакуацію поранених та надання екстреної медичної допомоги в зонах бойових дій.

Розвиток ефективної координації потребує вдосконалення нормативної бази, створення єдиних стандартів взаємодії та розширення можливостей

цифрових платформ для швидкого обміну інформацією між національними та міжнародними партнерами.

Україна стала першою країною в Центрально-Східній Європі, де волонтерський рух під час військового стану набув систематизованого та організованого характеру, ставши невід'ємною частиною підтримки національної системи охорони здоров'я. Це явище стало результатом глибоких змін у соціальній та медичній політиці, що сприяли мобілізації значних ресурсів для ефективного реагування на кризові ситуації. Розвинена та структурована система волонтерства, яка діє в Україні, значною мірою сприяє забезпеченню медичної допомоги на передовій, доставці медикаментів та медичних засобів у зону бойових дій, а також підтримці медичних закладів, що перебувають під навантаженням. Під час військового стану волонтерський рух став важливим інструментом не лише для забезпечення медичних потреб армії та цивільних, але й для зміцнення загальної стійкості системи охорони здоров'я, що дозволяє ефективно протистояти наслідкам війни та зберігати високий рівень медичного обслуговування населення. Завдяки їхній активній діяльності медичні заклади отримують критично необхідні медикаменти, обладнання та витратні матеріали, що допомагає забезпечити безперервність надання медичних послуг. Волонтерські організації та благодійні фонди налагодили ефективні канали постачання як з внутрішніх, так і з міжнародних джерел, що дозволяє оперативно реагувати на нагальні потреби лікарень і мобільних медичних бригад.

Окрім матеріального забезпечення, волонтери здійснюють значний внесок у навчання медичного персоналу. Організуються тренінги з тактичної медицини, домедичної допомоги та роботи з новим обладнанням, що надходить від міжнародних партнерів. Особливої уваги потребує підготовка лікарів і фельдшерів до надання допомоги в умовах бойових дій, що включає навчання методам зупинки критичних кровотеч, стабілізації поранених і евакуації з небезпечних зон [7]. Важливим напрямом роботи

волонтерів є інформаційна підтримка та координація між медичними закладами, що сприяє більш ефективному розподілу ресурсів. Співпраця волонтерських організацій із державними структурами та міжнародними партнерами дозволяє значно посилити стійкість системи охорони здоров'я в умовах війни та забезпечити необхідні ресурси для порятунку життів.

В умовах війни психологічна допомога стає критично важливим компонентом системи охорони здоров'я, оскільки значна частина населення стикається зі стресовими розладами, депресією та посттравматичним стресовим розладом (ПТСР). Організація психологічної допомоги передбачає комплексний підхід, що включає екстрене кризове втручання, довгострокову терапію та профілактику психічних порушень серед військових, медичних працівників і цивільного населення.

Основними складовими ефективної організації психологічної допомоги є створення гарячих ліній підтримки, мобільних психологічних бригад та спеціалізованих реабілітаційних центрів[8]. Важливу роль відіграють тренінги для медичних працівників і волонтерів, які працюють у зонах бойових дій, що дозволяє їм надавати первинну психологічну підтримку.

Досвід України свідчить, що важливою є інтеграція психологічної допомоги в загальну систему медичних послуг. Це передбачає розширення доступу до психотерапії, зокрема методів когнітивно-поведінкової терапії, групової та сімейної терапії. Крім того, необхідним є активне залучення міжнародних організацій та благодійних фондів для фінансування програм психосоціальної реабілітації.

Особливої уваги потребує психологічна підтримка військових та ветеранів, які повертаються з фронту [8]. Реабілітація таких пацієнтів потребує поєднання медикаментозної терапії з довгостроковою психотерапією та соціальною адаптацією. Важливим завданням є подолання стигматизації психічних розладів та формування культури звернення по допомогу, що сприятиме зменшенню негативних наслідків війни для психічного здоров'я населення.

Емоційне вигорання серед медичних працівників у період військових дій є серйозною проблемою, що впливає на ефективність роботи закладів охорони здоров'я та якість надання медичних послуг. Для його мінімізації необхідне впровадження комплексних управлінських рішень, спрямованих на психологічну підтримку, оптимізацію робочого навантаження та підвищення мотивації персоналу.

Одним із ключових рішень є запровадження програм психологічної підтримки та професійного супроводу медичних працівників[8]. Це може включати регулярні консультації з психологами, групові сесії для обговорення стресових ситуацій та тренінги з емоційної саморегуляції. Також важливо створити систему ротації кадрів, що дозволить рівномірно розподіляти навантаження та уникати надмірної втоми.

Ефективною практикою є забезпечення належних умов праці, включаючи достатню кількість відпочинку, доступ до необхідних ресурсів та організацію безпечного робочого середовища. Поліпшення матеріального та нематеріального стимулювання також є важливим фактором: підвищення заробітної плати, надання додаткових соціальних гарантій, можливість професійного розвитку та підвищення кваліфікації сприяють зниженню рівня вигорання.

Крім того, важливою є робота з керівним складом медичних закладів, які повинні бути навчені методам кризового менеджменту та ефективної комунікації з персоналом. Формування підтримуючої корпоративної культури, де співробітники відчують себе важливими та захищеними, сприяє підвищенню їхньої стресостійкості та мотивації до роботи в складних умовах.

Фінансування медичних закладів в умовах військових дій ґрунтується на кількох ключових джерелах які ми систематизували в Табл.3

Таблиця 3. Опис і аналіз джерел фінансування медичних закладів.

Джерело фінансування	Опис	Переваги	Недоліки
Державні бюджетні асигнування	Фінансування, яке надходить з державного бюджету для підтримки медичних установ.	- Стабільність і передбачуваність - Масштабність	- Обмеження бюджету (можливе скорочення) - Бюрократичні перешкоди в процесі затвердження і розподілу коштів
Благодійна допомога	Фінансові або матеріальні внески від приватних осіб, громадських організацій або бізнесу.	- Швидкість та гнучкість у наданні допомоги - Мобільність і можливість інноваційного вирішення проблем	- Нестабільність фінансування - Необхідність управлінських зусиль та адміністрування
Міжнародні гранти та донорські програми	Фінансування від міжнародних організацій для підтримки національних медичних ініціатив.	- Великі суми фінансування - Доступ до передового досвіду та новітніх технологій	- Залежність від зовнішніх джерел - Специфічні умови і вимоги, складність виконання і звітності

Джерело: систематизоване автором на основі джерела [9]

державних бюджетних асигнуваннях, благодійній допомозі та міжнародних грантах і донорських програмах. Державне фінансування залишається основним джерелом підтримки медичних установ, проте воєнний стан потребує оперативного перерозподілу коштів, що інколи створює додаткові виклики для забезпечення стабільної роботи закладів охорони здоров'я. Важливу роль відіграють програми Національної служби здоров'я України (НСЗУ), які фінансують медичні послуги за договорами з лікарнями, а також цільові субвенції на відновлення пошкодженої інфраструктури.

Благодійні організації та волонтерські ініціативи суттєво посилюють матеріальну базу медичних установ, забезпечуючи їх необхідними медикаментами, обладнанням і засобами індивідуального захисту. Вони також допомагають у навчанні персоналу та створенні мобільних медичних бригад. Завдяки їхній гнучкості в ухваленні рішень можна оперативно реагувати на нагальні потреби медичної системи.

Міжнародні донори та гуманітарні організації, такі як ВООЗ, ЮНІСЕФ, Червоний Хрест, USAID та інші, надають значну фінансову та матеріальну підтримку медичній сфері. Їхні програми включають як довгострокове фінансування, так і екстрені пакети допомоги для постраждалих регіонів.

Ефективність управління ресурсами в кризових умовах залежить від прозорого розподілу фінансів, запровадження механізмів контролю та цифровізації фінансових процесів. Використання електронних систем обліку забезпечує точний моніторинг витрат та запобігає нецільовому використанню коштів. Рациональне планування ресурсів, пріоритезація фінансування критично важливих напрямів і координація між усіма джерелами надходжень допомагають забезпечити безперервну роботу медичних закладів навіть в умовах надзвичайних ситуацій.

Досвід військових дій висвітлив як слабкі місця, так і сильні сторони медичної системи України. Одним із ключових уроків стало усвідомлення важливості гнучкості управління медичними закладами, здатності швидко адаптуватися до кризових умов та оперативно реагувати на нові виклики. Надзвичайно важливими виявилися розвиток мобільних медичних бригад, цифровізація медичних послуг і ефективна координація між закладами охорони здоров'я, волонтерськими ініціативами та міжнародними організаціями.

Серед основних рекомендацій щодо вдосконалення управління медичною сферою у майбутньому варто виділити необхідність створення резервних запасів медикаментів та обладнання, розширення можливостей дистанційної медицини та забезпечення безперебійного фінансування медичних закладів у кризових ситуаціях. Важливо також удосконалювати систему психологічної підтримки для медичного персоналу та посилювати підготовку медичних кадрів до роботи в екстремальних умовах. Крім того, стратегічне планування та запровадження більш ефективних механізмів управління ресурсами дозволять підвищити стійкість медичної системи перед будь-якими майбутніми загрозами.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В процесі дослідження ми з'ясували, що медичні заклади України в умовах війни продемонстрували високу адаптивність та здатність до швидкої реорганізації роботи. В умовах постійних загроз та обмежених ресурсів лікарні змогли впровадити нові управлінські моделі, які дозволили оперативно реагувати на зміну обстановки. Зокрема, зросло значення гнучких підходів до організації роботи медичного персоналу, включаючи мобільні медичні групи та використання онлайн-консультацій. Це дозволило зменшити навантаження на основні медичні установи та забезпечити доступ до допомоги навіть в умовах бойових дій.

Також важливим аспектом є активне впровадження цифрових технологій. Віддалені консультації, електронні медичні картки, а також мобільні додатки для моніторингу стану пацієнтів стали важливими інструментами в управлінні медичними закладами. Цифровізація дозволила не лише зберегти зв'язок між лікарями та пацієнтами, але й значно оптимізувати використання ресурсів, що в умовах війни є критично важливим.

Великим досягненням стало залучення волонтерських організацій, які стали важливими партнерами медичних закладів. Завдяки волонтерам вдалося забезпечити медичні установи ліками, обладнанням та іншими необхідними ресурсами. Таке співробітництво показало високу ефективність та необхідність розвитку партнерських відносин між державними та громадськими структурами в умовах кризових ситуацій.

Однак також було виявлено певні проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем координації між різними медичними установами, що інколи призводило до дублювання зусиль та неефективного використання ресурсів. Крім того, нестача кваліфікованих кадрів, особливо в постраждалих регіонах, залишалася серйозною перешкодою для ефективної роботи медичних закладів.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі зосереджуються на розвитку нових підходів до управління медичними закладами в умовах війни,

зокрема на вдосконаленні механізмів оперативного реагування та координації між різними рівнями медичних установ. Особливу увагу варто приділити розвитку інфраструктури для мобільних медичних команд та забезпеченню медичних закладів необхідними матеріальними та кадровими ресурсами, навіть у найскладніших умовах. Важливим напрямом є також вивчення досвіду інших країн, які стикалися з подібними викликами, та адаптація їхніх практик до українських реалій.

Література

1. Комаріда, О. (2022) Про виклики війни для української системи охорони здоров'я та лікарського забезпечення. *Аптека online*. № 07 (1328) 2022. URL: <https://www.apteka.ua/article/633523>
2. Сайт МОЗ. <https://moz.gov.ua/uk/za-chas-povnomasshtabnoyi-vijni-v-ukrayini-poshkodzheno-1642-ob-yekti-medzakladiv-ta-she-214-zrujnovano-povnistyu>
3. R.Tyler Spradley. "Crisis Communication in Organizations." *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. 2017 C. 2-3. DOI:10.1002/9781118955567.wbieoc050. URL: https://www.researchgate.net/publication/314395132_Crisis_Communication_in_Organizations
4. Сінгуровський М. Перспективи кризового менеджменту в Україні. Центр Разумкова URL: https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf
5. Сайт Світової організації охорони здоров'я. URL: <https://www.who.int>
6. Ліщинська Л.Б., Яремко С.А., Копняк К.В., Гулівата І.О., Гусак Л.П., Інформаційні технології в сфері охорони здоров'я. Монографія. Вінниця 2018. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26374.pdf>
7. Сайт Громадської організації Технопарк «Центр Медичних Інновацій» URL: https://www.medtechnopark.com.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAqfe8BhBw

EiwAsne6ge6Zo9cHk4SwcsLyEwtg_Bnpbu9LZRS6Q85VXY2UIBc029MpjenPQ
BoCsIcQAvD_BwE

8. Литвин В. Стрес та його ознаки в діяльності сил безпеки й оборони. Матеріали VII Всеукраїнських психологічних читань «Удосконалення професійної майстерності майбутніх психологів». Психологічна допомога особистості у воєнний період». Умань. 2024. С. 6 -20
URL: https://fspo.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A-VI%D0%86-%D0%92%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%8C-18.04.2024-%D1%80._1.pdf

9. Хонда В.О. Аналітична записка. Фінансування закладів охорони здоров'я у 2021-2023 роках. *Асоціація міст України*. 2023 С. 5-13 URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/oz_az_2023_v2.pdf

References

1. Komarida, O. (2022), "On the challenges of war for the Ukrainian health care system and drug supply", Pharmacy online, vol. 07 (1328), available at: <https://www.apteka.ua/article/633523> (Accessed 25 Jan 2025).

2. Ministry of Health of Ukraine (2024), "During the full-scale war, 1,642 healthcare facilities in Ukraine were damaged, and 214 were completely destroyed", available at: <https://moz.gov.ua/uk/za-chas-povnomasshtabnoyi-vijni-v-ukrayini-poshkodzheni-1642-ob-yekti-medzакладiv-ta-she-214-zrujnovano-povnistyu> (Accessed 25 Jan 2025).

3. Spradley, R.T. (2017), "Crisis communication in organizations", *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, pp. 2-3, available at: https://www.researchgate.net/publication/314395132_Crisis_Communication_in_Organizations (Accessed 25 Jan 2025). DOI:10.1002/9781118955567.wbieoc050

4. Singurovskyi, M. (2015), "Perspectives of crisis management in Ukraine", Razumkov Center, available at: https://razumkov.org.ua/upload/1434698994_file.pdf (Accessed 25 Jan 2025).
5. World Health Organization (2025), available at: <https://www.who.int> (Accessed 25 Jan 2025).
6. Lishchynska, L.B. Yaremko, S.A. Kopniak, K.V. Hulivata, I.O. and Husak, L.P. (2018). "Information technologies in healthcare", available at: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26374.pdf> (Accessed 25 Jan 2025).
7. Technopark "Center for Medical Innovations", (2025), available at: https://www.medtechnopark.com.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAqfe8BhBwEiwAsne6ge6Zo9cHk4SwcsLyEwtg_Bnpbu9LZRS6Q85VXY2UIBc029MpjenPQBoCsIcQAvD_BwE (Accessed 25 Jan 2025).
8. Lytvyn, V. (2024), "Stress and its symptoms in the activities of security and defense forces", *Materialy VII Vseukrains'kykh psykholohichnykh chytan' «Udoskonalennia profesijnoi majsternosti majbutnikh psykholohiv». Psykholohichna dopomoha osobystosti u voienyj period»* [Proceedings of the VII All-Ukrainian Psychological Readings "Improving the Professional Skills of Future Psychologists. Psychological Assistance to the Individual During the War"], Uman, pp. 6-20, available at: https://fspu.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A-VI%D0%86-%D0%92%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%8C-18.04.2024-%D1%80._1.pdf (Accessed 25 Jan 2025).
9. Honda, V.O. (2023), "Analytical note. Healthcare financing in 2021-2023", Association of Ukrainian Cities, pp. 5-13, available at: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/oz_az_2023_v2.pdf (Accessed 25 Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.02.2025 р.