

УДК 351.77

К. В. Дубич,
 д. держ. упр., професор, професор кафедри управління охороною здоров'я,
 Національний університет охорони здоров'я України імені П.А. Шупика
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7403-9771>
 В. М. Михальчук,
 д. мед. н., професор, завідувач кафедри управління охороною здоров'я,
 Національний університет охорони здоров'я України імені П.А. Шупика
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5398-4758>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.5.317

ОСНОВНІ НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

K. Dubych,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Healthcare Management,
 Shupyk National Healthcare University of Ukraine
 V. Mykhalchuk,
 Doctor of Medical Sciences, Professor, Head of the Department of Healthcare Management,
 Shupyk National Healthcare University of Ukraine

MAIN DIRECTIONS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

У статті визначено основні напрями антикризового управління сферою охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що функціонування сфери охорони здоров'я відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема агресії Росії проти територіальної цілісності та суверенітету України, окупація територій, соціально-економічна та політична нестабільність, дефіцит бюджетного фінансування, міжнародна і внутрішня міграція населення, зниження платоспроможності та рівня громадського здоров'я, ризики які супроводжують розвиток держави та її суспільство в умовах воєнного стану. Розкрито кризу в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану як етап розвитку соціально-економічної системи в умовах ризиків. Проблемні ситуації в період воєнного стану, що переростають в кризи пов'язані з недостатністю економічно-матеріального забезпечення, загостренням протиріч між суб'єктами управління, невчасним або неефективним реагуванням на її прояви тощо. Здійснено кваліфікацію криз за факторами виявлення розбіжності між показниками, основними параметрами функціонування сфери охорони здоров'я, які можуть свідчити про її розбалансованість та складність управління всіма процесами діяльності. Здійснено аналіз кризових ситуацій сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану, який засвідчив, що на даному етапі в ній яскраво проявилися загострення внутрішньо-системних протиріч, розбалансованість діяльності різних структур та установ, які відповідають за різні напрями діяльності в цій сфері, що відобразилося на показниках результативності та якості медичного обслуговування населення та ефективності управлінського впливу на ці процеси на різних рівнях публічного управління. Визначено типологізацію криз в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану, які являють собою сукупність чинників, до яких можна віднести: політичні, соціальні, економічні, демографічні, екологічні тощо.

The article identifies the main directions of anti-crisis management in the healthcare sector under martial law. It substantiates that the functioning of the healthcare sector is influenced by external and internal factors, in particular Russia's aggression against the territorial integrity and sovereignty of Ukraine, occupation of territories, socio-economic and political instability, shortage of budget funding, international and internal migration of the population, declining solvency and public health, as well as risks accompanying the development of the state and its society under martial law. The crisis in the healthcare sector under martial law is revealed as a stage in the development of the socio-economic system under risk conditions. Problematic situations during martial law that escalate into crises are associated with insufficient economic and material support, exacerbation of contradictions between management entities, untimely or ineffective response to their manifestations, etc. A classification of crises has been carried out based on factors revealing discrepancies between indicators and the main parameters of the healthcare sector's functioning, which may indicate its imbalance and the complexity of managing all operational processes. An analysis of crisis situations in the healthcare sector under martial law has shown that at the present stage there is a clear aggravation of intra-system contradictions, imbalance in the activities of various structures and institutions responsible for different areas within the sector. This has affected the performance indicators and quality of medical services provided to the population, as well as the effectiveness of managerial influence on these processes at various levels of public administration. The typology of crises in the healthcare sector under martial law has been determined as a set of factors, including political, social, economic, demographic, environmental, and other factors. The subtypes of anti-crisis public administration in the healthcare sector have been substantiated, in particular: pre-crisis management of the healthcare sector, which was implemented during the reform period when the old standards were no longer functioning and the new ones had not yet been fully introduced; anti-crisis management during a crisis, carried out in the period of COVID-19, aimed at stabilizing the functioning of the structural units of the Ministry of Health and medical institutions under epidemic conditions; and currently, anti-crisis management of the healthcare sector is being implemented under martial law and in the context of the destruction of medical infrastructure. The third subtype - management of the processes of exiting the crisis in the healthcare sector — in the post-war period will be aimed at restoring infrastructure, human resources potential, and the systemic functioning of medical institutions, structural units, as well as all institutions, factories, and enterprises that must ensure the full spectrum of medical services for the population of Ukraine.

Ключові слова: криза, антикризове управління, сфера охорони здоров'я, публічне управління, медичне обслуговування, кадрове забезпечення, воєнний стан.

Key words: crisis, anti-crisis management, healthcare sector, public administration, medical care, staffing, martial law.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Аналізуючи кризову ситуацію, що склалась в сфері охорони здоров'я в мовах воєнного стану слід констатувати, що основними проблемами в цій сфері є розбалансованість діяльності різних управлінських структур, розпочинаючи з центральних органів і закінчуючи органами місцевого самоврядування, особливо щодо визначення та вирішення кризових явищ в ній. Функціонування сфери охорони здоров'я відбувається під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема агресії Росії проти територіальної цілісності та суверенітету України, окупація територій, соціально-економічна та політична нестабільність, дефіцит бюджет-

ного фінансування, міжнародна і внутрішня міграція населення, зниження платоспроможності та рівня громадського здоров'я, ризики які супроводжують розвиток держави і її суспільство в умовах воєнного стану. На даному етапі для підвищення ефективності функціонування сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану необхідно визначити основні напрями антикризового управління і всіма доступними механізмами та інструментами публічного управління впливати на подолання кризи. Саме це є актуальністю проведення дослідження на дану тему. Ціллю статті є дослідження основних напрямів антикризового управління сферою охорони здоров'я України в умовах воєнного стану.

Для досягнення даної цілі поставлено завдання: проаналізувати наукову літературу яка досліджує антикризове управління сферою охорони здоров'я України в умовах воєнного стану;

розкрити основні напрями кризи в сфері охорони здоров'я на даному етапі її функціонування;

обґрунтувати напрями удосконалення антикризового управління сферою охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Джерельною базою для проведення даного дослідження стали наукові праці вітчизняних науковців, серед яких Н. Авраменко, І. Єпіфанова, Д. Болотнов, А. Марачевська, О. Одношова, А. Мінковська, Т. Саванчук, Н. Сапа, О. Стешенко, В. Масалигіна та ін., що розкривали та обґрунтовували антикризове управління в різних секторах економіки, аналізували питання теорії і практики антикризового управління, обґрунтовували та розкривали види та підвиди антикризового управління та основні напрями їх застосування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В період воєнного стану формування кризових явищ в сфері охорони здоров'я відбувається в першу чергу від просування агресора по території України, рівня нищення економіки держави, тяжкості враження інфраструктури, інтенсивності бомбардування, рівнем зовнішніх та внутрішніх міграційних процесів серед населення тощо.

Кризу в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану в цілому можна охарактеризувати як етап розвитку соціально-економічної системи в умовах ризиків. Проблемні ситуації в період воєнного стану, що переростають в кризи пов'язані з недостатністю економічно-матеріального забезпечення, загостренням протиріч між суб'єктами управління, невчасним або неефективним реагуванням на її прояви тощо. Кризу можна кваліфікувати за факторами виявлення, розбіжністю між показниками, основними параметрами функціонування сфери охорони здоров'я, які можуть свідчити про її розбалансованість та складність управління всіма процесами діяльності. Діагностика кризи відбувається зі з'ясування перших ознак її виникнення за якісними і кількісними показниками функціонування сфери охорони здоров'я в умовах воєнного стану [2].

Типологізація криз в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану являє собою сукупність чинників, до яких можна віднести: політичні, соціальні, економічні, демографічні, екологічні тощо. Дослідження показало, що типи криз слід представити як певну систему в якій негативний прояв одного чинника дає привід виникати іншому і так далі, що потягне за собою ускладнення вирішення кризи із-за її масштабів [4, 5].

Політична криза виникла внаслідок військової агресії та формування суспільно-політичного життя в умовах воєнного стану і перехід публічного управління економікою держави на забезпечення обороноздатності держави та формування державного бюджету на пріоритеті забезпечення міністерства оборони та його

інфраструктури всім необхідним, а звідси випливає, що статті видатків на сферу охорони здоров'я зменшені, що в свою чергу призвело до дефіциту у її фінансуванні та матеріально-технічному забезпеченні, високому рівні корумпованості та руйнації системи морально-етичних цінностей тощо [5].

Соціально-економічна криза, що виникла в умовах воєнного часу і напряму вплинула на сферу охорони здоров'я через загострення та зіткнення інтересів різних соціальних груп і проявила себе через руйнування різних секторів економіки, що напряму вплинуло на зайнятість населення та якість його життя, платоспроможність оплачувати медичні послуги, вчасно лікуватися, рівень тяжких захворювань та інвалідності в зв'язку з отриманими травмами як серед військовослужбовців так і цивільного населення, нестача трудового потенціалу, зростання цін в тому числі і на медичне обслуговування тощо [5].

Демографічна криза існувала і в довоєнний період (2022), але особливого загострення вона набула в умовах воєнного стану, колосальне зростання показників смертності відносно показників народжуваності, негативні міграційні процеси як в межах держави, так і за кордон, відтік кваліфікованих спеціалістів з усіх секторів економіки, особливо з сфери охорони здоров'я, катастрофічне зниження рівня життя громадян тощо. Демографічні показники суспільства напряму залежали від рівня та якості медичного обслуговування, а коли сфера охорони здоров'я перебуває в кризі то і демографічні показники носять негативний характер [5].

Ризики від екологічних факторів в умовах воєнного стану можуть носити не менш загрозливий характер як військові дії з втрати територій та воєнного потенціалу. Адже використання різних видів озброєння заборонених Женевською Конвенцією спричиняє не тільки загибель військовослужбовців та цивільного населення, а й веде до забруднення землі, повітря, водою тощо. Зруйнована бомбардуваннями інфраструктура різних секторів економіки містить в собі різні види хімікатів та інших речовин, що негативно впливають на навколишнє середовище і в першу чергу на населення та його здоров'я. Невчасне вивезення трупів та обробка вражених територій може призвести до виникнення епідемій і масового враження населення, тому вчасно реагувати на всі ці виклики повинно міністерство охорони здоров'я України зі всіма своїми структурними підрозділами та установами. Недофінансування сфери охорони здоров'я з придбання необхідних препаратів та обладнання щодо знешкодження загроз епідеміологічного характеру, може призвести до катастрофічних наслідків, а тому кризові явища які накрили сферу охорони здоров'я України носять пріоритетний характер, що становлять загрозу виживання населення як трудового потенціалу держави та її благополуччя [1].

Аналіз кризових ситуацій в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану засвідчив, що на даному етапі в ній яскраво проявилися загострення внутрішньосистемних протиріч, розбалансованість діяльності різних структур та установ, які відповідають за різні напрями діяльності в цій сфері в умовах кризи і відобразилося на показниках результативності та якості медичного обслуговування населення і ефективності уп-

равлінського впливу на ці процеси на різних рівнях публічного управління [6].

Для осмислення та аналізу криз в сфері охорони здоров'я необхідно розглянути типологію криз за причинами їх виникнення та масштабністю. Беручи до уваги наукові дослідження щодо походження криз в управлінні різними секторами економіки ми вважаємо, що це притаманно і сфері охорони здоров'я, зокрема походження ендегенних та екзогенних криз. Ендегенні кризи в сфері охорони здоров'я з'являються всередині території розміщення структур цієї сфери і як показує аналіз, частіше всього пов'язані з проблемами управління на які можуть впливати способи управління фінансовими ресурсами, матеріально-технічним забезпеченням, стабільністю політичної та соціальної ситуації у регіоні тощо. Екзогенні кризи можуть виникати в сфері охорони здоров'я не залежно від територіальної системи управління та всім, що з нею пов'язано, а залежать від системи державного регулювання, податкової системи, стабільності грошової одиниці тощо [4].

Оцінюючи стадії просування кризи в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану можуть застосовуватись різні форми та види антикризового публічного управління. На нашу думку заслуговує на увагу та застосування в антикризовому управлінні сферою охорони здоров'я пропозиції науковця Сапи Н.В. де вона обґрунтувала стадії перебігу кризи та різновид антикризового управління ними, зокрема:

реактивне (екстрене) — реалізується на стадії гострої кризи, за допомогою виявлення причино-наслідкових зв'язків, що зумовили настання кризи та розробки й виконання плану заходів із відновлення оптимального стану і ліквідації негативних наслідків;

превентивне (попереджувальне) — реалізується з метою попередження криз, за допомогою оцінки ймовірності та наслідків потенційних криз і розробки та виконання превентивної антикризової стратегії [6].

На підставі проведених досліджень Сапи Н. В. диференційовано підвиди антикризового публічного управління, які трансформуються на сферу охорони здоров'я в умовах воєнного стану:

передкризове управління, яке здійснюють для своєчасного виявлення та вирішення проблем (прийняття рішень), спрямованих на запобігання кризи;

управління в умовах кризи, що визначає стабілізацію нестійких станів і збереження керованої системи;

управління процесами виходу з кризи, яке здійснюють для мінімізації втрат і втрачених можливостей під час виведення із кризи [6].

Трансформуючи підвиди [6] антикризового публічного управління сферою охорони здоров'я нами визначено основні напрями специфічних дій антикризового впливу на види та етапи кризи в умовах воєнного стану, зокрема

передкризове управління в сфері охорони здоров'я здійснювалось в період проведення реформування коли старі стандарти уже не працювали, а нові ще не всіма медичними закладами сприйняті і впроваджені, що спричиняло проблемні ситуації, які в деяких випадках переростали в кризу і потребувало вчасного реагування та прийняття відповідних управлінських

рішень на всіх рівнях управління сферою охорони здоров'я спрямованих на запобігання або уникнення кризи;

найближче за термінами антикризове управління в умовах кризи в сфері охорони здоров'я України здійснювалось в період COVID-2019, [7], і було покликане стабілізувати функціонування структурних підрозділів МОЗ та медичних закладів в умовах епідемії, а на даний час антикризове управління сферою охорони здоров'я здійснюється в умовах воєнного стану та руйнації інфраструктури медичних закладів, фармацевтичного сектору з забезпечення ліками, заводів та фабрик з випуску медичного обладнання тощо. Саме для стабілізації управління структурними підрозділами МОЗ України та збереження керованості сфери охорони здоров'я щодо виконання основних завдань в умовах війни, а саме забезпечення вчасного і достатнього рівня лікування як військовослужбовців, так і населення вцілому, застосовується другий підвид антикризового публічного управління;

управління процесами виходу з кризи сфери охорони здоров'я, як третій підвид, в повоєнний період буде спрямоване на відновлення інфраструктури, кадрового потенціалу, системного функціонування медичних закладів, структурних підрозділів та всіх установ, фабрик та заводів які повинні забезпечувати всі спектри медичного обслуговування населення України [6].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідивши основні напрями антикризового управління сферою охорони здоров'я України в умовах воєнного стану нами зроблені наступні висновки.

1. Розкрито, що кризу в сфері охорони здоров'я України в умовах воєнного стану можна розглядати як критичне загострення її функціонування, на підставі кризи політичної і соціально-економічної систем, що внесло дисбаланс в її діяльність і несе в собі загрозу дестабілізації функціонування або її руйнування взагалі, якщо не застосувати механізми антикризового управління.

2. Визначено типологізацію криз в сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану, що являє собою сукупність чинників, до яких можна віднести: політичні, соціальні, економічні, демографічні, екологічні тощо. Типи криз являють собою систему в якій негативний прояв одного чинника дає привід виникати іншому, що тягне за собою ускладнення вирішення кризи із-за її масштабів.

3. Дослідивши підвиди антикризового публічного управління сферою охорони здоров'я нами визначено основні напрями специфічних дій антикризового впливу на види та етапи кризи в умовах воєнного стану, зокрема передкризове управління в сфері охорони здоров'я здійснювалось в період проведення її реформування; антикризове управління в умовах кризи в сфері охорони здоров'я України здійснювалось в період COVID-2019, і було покликане стабілізувати функціонування структурних підрозділів МОЗ та медичних закладів в умовах епідемії, на даний час антикризове управління

сферою охорони здоров'я здійснюється для стабілізації управління структурними підрозділами МОЗ України та збереження керованості сфери охорони здоров'я щодо виконання основних завдань в умовах війни; управління процесами виходу з кризи сфери охорони здоров'я в повоєнний період буде спрямоване на відновлення інфраструктури, кадрового потенціалу, системного функціонування медичних закладів, структурних підрозділів тощо.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень з антикризового управління сферою охорони здоров'я України є обґрунтування теоретико-методологічних засад антикризового управління в цій сфері, удосконалення механізмів публічного управління цією сферою, дослідження кращого міжнародного досвіду антикризового управління щодо охорони здоров'я та можливостей імплементації його у вітчизняну практику управління, розроблення рекомендацій з вдосконалення нормативно-правового супроводу застосування антикризового управління в сфері охорони здоров'я.

Література:

1. Авраменко Н.В. Державне управління системою охорони здоров'я на регіональному рівні: автореф. дис... д-ра наук з держ. упр.: [спец.] 25.00.02 / Класичний приватний університет. Запоріжжя, 2011. 38 с.
2. Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України". URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-12/ad-nisd-do-poslannya-prezidenta-ukraini-2022.pdf> (дата звернення 31.12.2023).
3. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335—338.
4. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. SWorldJournal. 2022. № 13-02. С. 8—13.
5. Одношевна О.О., Мінковська А.В., Саванчук Т.М. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Випуск # 49.
6. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2009. Вип. 38. С. 106—116
7. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 70—71. С. 75—82.

References:

1. Avramenko, N.V. (2011), "Public Administration in the Health Care System at the Regional Level", Ph.D. Thesis, Public Administration, Classic Private University, Zaporizhia, Ukraine.
2. National Institute for Strategic Studies (2022) "On the Internal and External Situation in Ukraine", available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-12/ad-nisd-do-poslannya-prezidenta-ukraini-2022.pdf>, (Accessed 31 Dec 2023).

3. Iepifanova, I. and Bolotnov, D. (2022), "The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 3, pp. 335—338.

4. Marachevska, A. (2022), "The practical value of crisis management of the enterprise in war and post-war times in Ukraine", SWorldJournal, vol. 13-02, pp. 8—13.

5. Odnoshevna, O.O. and Minkovska, A.V. and Savanchuk T.M. (2023), "Anti-crisis management as an element of improving the economic security system in modern conditions", Economy and Society, vol. 49.

6. Sapa, N.V. (2009), "Theoretical and methodological foundations of the mechanism of anti-crisis public administration", Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy, vol. 38, pp. 106—116.

7. Steshenko, O. D. and Masalyhina, V. V. (2020), "Crisis management in the conditions of a pandemic", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 70—71, pp. 75—82.

Отримано редакцією журналу / Received: 13.02.26

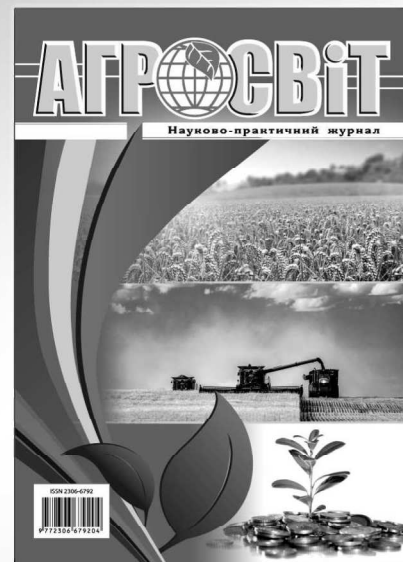
Процеженовано / Revised: 20.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 10.03.26

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292