

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ВИМОГИ ДО КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЙОГО ФАХІВЦІВ

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HEALTH CARE ORGANIZATIONS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC AND THE REQUIREMENTS FOR THE COMPETENCE OF ITS SPECIALISTS

Ситуація з поширенням коронавірусу COVID-19 виявила низьку готовність багатьох країн світу до реагування на загрозу масштабної пандемії, засвідчила недосконалість національних систем антикризового менеджменту, а також наявність суттєвих вразливостей у різних сферах, передусім охорони здоров'я. З аналізу робіт вітчизняних вчених та публікацій в профільних виданнях за період 2020–2021 років стає зрозумілим, що одним із найбільше важливим інструментом для прийняття тактичних та оперативних рішень в кризових умовах, зокрема, пандемії COVID-19, є саме якісні знання фахівців в сфері антикризового менеджменту. Стає очевидно, що в Україні доцільно терміново розпочати поглиблену підготовку таких спеціалістів, які здатні ідентифікувати і розв'язувати складні нестандартні завдання і проблеми у сфері менеджменту організацій охорони здоров'я, ефективно реалізовувати професійні функції у ситуаціях невизначеності соціально-економічного середовища, здійснювати менеджмент у кризових умовах; сформувати відповідні компетентності для безперервного професійного розвитку.

Ключові слова: COVID-19, антикризовий менеджмент, організації охорони здоров'я України, МОЗ України, компетентності, комунікація, кризовий стан, пандемія, завдання вищої школи, підготовка фахівців, медична реформа.

УДК [005:614]:[616.98-036.21:578.834]

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct66-22>

Поляк К.Ю.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Рівненський державний
гуманітарний університет

Поліщук О.Ю.²

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Рівненський державний
гуманітарний університет

Вальковець А.С.³

викладач кафедри економіки
та управління бізнесом
Рівненський державний
гуманітарний університет

Poliak Kateryna

Rivne State University of Humanities

Polishchuk Olena

Rivne State University of Humanities

Valkovets Alla

Rivne State University of Humanities

The situation with the spread of COVID-19 coronavirus has revealed low preparedness in many countries to respond to the threat of a large-scale pandemic, showed the imperfection of national crisis management systems, as well as significant vulnerabilities in various areas, especially health. From the analysis of works of domestic scientists and publications in specialized publications for the period 2020–2021 it becomes clear that one of the greatest tools for tactical and operational decisions in crisis conditions, in particular, the COVID-19 pandemic, is the quality knowledge of crisis management. It is becoming obvious that in Ukraine it is urgent to start in-depth training of such specialists who are able to identify and solve complex non-standard tasks and problems in the field of management of health care organizations, to implement professional functions in situations of socio-economic uncertainty effectively, to fulfill management in crisis conditions; to formulate appropriate competencies for continuing professional development. It is advisable to provide in-depth training of such specialists who are able to identify and solve complex non-standard tasks and problems in the management of health care organizations, effectively implement professional functions in situations of socio-economic uncertainty, administer health care in crisis situations; to form appropriate competencies for continuous professional development of the manager. The shocking increase in the entropy of social processes caused by the COVID-19 pandemic requires the management of health care organizations to carry out a rapid organizational transformation that will provide the conditions for timely effective anti-crisis solutions, taking into account the experience of other countries to combat coronavirus. It is advisable to train professional staff in depth for such specialists, able to solve and solve complex problems and problems in the field of health, effectively implement functions in the uncertain socio-economic environment, administrator of the administration in crisis conditions of health care facilities.

Key words: COVID-19, anti-crisis management, health care organizations of Ukraine, Ministry of Health of Ukraine, competencies, communication, crisis, pandemic, higher education tasks, training, medical reform.

Постановка проблеми. Події 2020-2021 років довели, що міжнародне медичне співтовариство, говорячи про збільшення ризику появи нових епідемій, навіть близько не здогадувалося про їх можливі реальні розміри.

Починаючи з дати 11 березня 2020 року, коли спалах захворювання, який розпочався у грудні 2019 у КНР, був визнаний ВООЗ пандемією, людство буде жити в ері «нової реальності», під дамокловим мечем нової загрози – і це лише за умови, що нам вдасться подолати поточну кризу, яка стала причиною безпрецедентних проблем для

керівників та управлінського персоналу організацій охорони здоров'я України і всього світу. Ситуація, особливо в 2020, та на початку 2021 року змінювалась так швидко, що майже не піддавалась відомим коригувальним діям.

Історія розвитку пандемії в Україні, як і в переважній більшості країн світу, супроводжувалась намаганням керівників організацій охорони здоров'я (ООЗ) використати попередній досвід, але він часто показував свою неефективність в умовах безпрецедентної соціально-економічної невизначеності.

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7489-3863>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1549-5646>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5912-9891>

Це вимагає від ООЗ відповідної організаційної трансформації, корегування напрацьованих досвідом минулих десятиліть систем організації та антикризового менеджменту у медичних організаціях і закладах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців всього світу була завжди в полі зору актуальна проблема методів успішного подолання кризових ситуацій та розробка щодо них запобіжних дій.

До 2020 року питання організації менеджменту підприємств та організацій у кризових ситуаціях знайшли відображення у працях зарубіжних вчених, перш за все, таких як Г. Марковіц, М. Міллер, Ф. Модільяні, та ін.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового менеджменту зробили такі вчені, як Є. М. Коротков, З. А. Авдошина, А. Ф. Крюков та ін.

Загальну методичку антикризового менеджменту досить широко висвітлено багатьма вітчизняними науковцями, зокрема такими, як О. В. Ярошевська, А. Г. Семенов, Штангрет А. М., Багацький, Лігоненко та ін.

Метою дослідження є аналіз управління та антикризового менеджменту організацій охорони здоров'я України в умовах пандемії COVID-19 під впливом дії несприятливих зовнішніх чинників, що знаходяться поза межами її контролю; визначення найбільш ефективного методу діагностики кризового стану; розроблення комплексу дій щодо подолання кризової ситуації.

Завдання даного дослідження полягають в аналізі останніх досліджень та публікацій, і на їх основі, подання рекомендацій щодо вимог до фахівців антикризового менеджменту організацій охорони здоров'я України в умовах пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження перебігу та глобальних наслідків для світу пандемії COVID-19 знаходиться зараз на етапі емпіричних узагальнень та прогнозів, що формуються експертами ВООЗ [1], визначеними дослідницькими та консалтинговими організаціями, як наприклад, McKinsey & Company [2], Bloomberg L. P. [3].

На серпень 2021 року нараховується 220 країн і територій, де виявлено вірус [3], і провідні світові та вітчизняні науковці активно розробляють теоретичні та практичні невідкладні і перспективні заходи, рішення та підходи, зокрема, саме для застосування в антикризовому менеджменті.

Слід зазначити, що визначення поняття «антикризовий менеджмент», що надаються різними дослідниками є доволі близькими за змістом, але розрізняються за функціональним наповненням, що дає змогу виокремити два підходи: універсальний та фокус-кризовий.

В межах універсального підходу, дослідники: Василенко В. [4], Келлер Р. [5], Мексон М. [6], Уткін Е. [7], розглядають антикризовий менеджмент, як постійно діючу підсистему проактивного управління.

Представники фокус-кризового підходу Бланк І. [8], Багацький В. М. [9], Лігоненко Л. О. [10], Шапуров О. [11] розглядають антикризовий менеджмент організацій як функціональну управлінську підсистему, що націлена на своєчасне виявлення кризових станів та розробку і реалізацію заходів щодо їх подолання.

Узагальнюючи ці підходи, визначимо поняття «антикризовий менеджмент» як постійно діючу систему управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, запобігання, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому.

Шокове зростання ентропії соціальних процесів, обумовлене пандемією COVID-19, вимагає від менеджменту організацій охорони здоров'я проведення швидкої організаційної трансформації, яка забезпечить умови для своєчасного формування ефективних антикризових рішень, обов'язково враховуючи досвід інших держав щодо протидії поширенню коронавірусу.

Варто зазначити, що детальний аналіз наукових праць, навчальних посібників, та інших робіт, які побачили світ до 2019 року, у яких вивчались питання організації антикризового менеджменту, стосувались, основним чином підприємств та організацій первинного та вторинного секторів економіки (за К. Кларком і Ж. Фурастьє), і, в дуже невеликій своїй частині, стосувались сфери послуг, зокрема, медичної галузі.

Але очевидно, що хоча, в першу чергу, пандемія COVID-19 є глобальною кризою в галузі охорони здоров'я, разом з тим, її вплив на світову економіку зростає в геометричній прогресії і спричиняє як короткострокові, так і довгострокові негативні наслідки.

Поточні роботи вітчизняних вчених, котрі працюють в сфері вивчення кризових ситуацій, спрямовані на подальше уточнення задач і функцій антикризового менеджменту ООЗ України.

Одна із перших робіт [12], котра стосувалась удосконалення антикризового менеджменту організацій охорони здоров'я України в умовах пандемії COVID-19, що розпочалась, містила дослідження реалізації заходів протидії поширенню коронавірусу в Україні, і включала в собі стисло викладену низку невідкладних і перспективних заходів. Зокрема, було вказано, що в першу чергу доцільно (цитата):

«–провести комплексний аналіз ефективності заходів, які вживаються з метою недопущення поширення епідемії COVID-19, та наслідків, які може спричинити тривале збереження

обмежувальних заходів в умовах карантину для економіки і соціальної стабільності;

– оцінити доцільний термін тривалості режиму карантину з урахуванням усіх виявлених ризиків та забезпечити відповідну адаптацію антикризових заходів;

– розробити план короткострокових та стратегічних антикризових економічних і соціальних заходів;

– визначити заходи щодо забезпечення безперервності виконання функцій кризового менеджменту на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях в умовах надзвичайної ситуації, надзвичайного стану та особливого періоду».

Таким чином, в даній роботі, автор, завідувач відділу Національного інституту стратегічних досліджень, розробила «дорожню карту» для антикризового менеджменту організацій охорони здоров'я України в умовах пандемії COVID-19.

В кінці 2020 року світ побачило розлога публікація [13], підготовлена громадською організацією «Центр прикладних досліджень» у співпраці з «Економічною правдою» за підтримки Представництва Фонду Конрада Аденауера в Україні. У ній представлені результати опитування з використанням методу структурованих глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджментом провідних українських компаній, а також представниками органів центральної та місцевої влади і сфери охорони здоров'я стосовно наслідків епідемії COVID-19 для провідних секторів економіки України.

В невеликому часовому проміжку між появою робіт [12] і [13], а це початок і кінець 2020 року, дослідники і науковці України опублікували низку праць, зокрема [14]...[23], у яких, «по гарячих слідах», було проаналізовано стан антикризового менеджменту організацій охорони здоров'я України і запропоновано шляхи його розвитку, стратегії і тактики на майбутнє, і що важливо, з прикладами практики світового досвіду.

Зокрема, в аналітичній доповіді [16] проаналізовано останній досвід Нідерландів і Великої Британії, в яких функціонують комплексні багаторівневі системи антикризового менеджменту для забезпечення національної стійкості, в тому числі, сфери охорони здоров'я.

З робіт [21]...[23] стає зрозуміло, що пандемія дуже суттєво вплинула на реалізацію медичної реформи в Україні, особливо щодо потреби у виробленні нових підходів до менеджменту організацій охорони здоров'я, моделей фінансування і реформування медичних закладів.

В роботі [27] проведено детальне дослідження теоретико-методологічних основ антикризового управління персоналом та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його запровадження в систему антикризового менеджменту організації

в умовах пандемії COVID-19. Необхідно зазначити, що нормативно-правова база – офіційні рішення та документи, видані Урядом і МОЗ з початку березня 2020 року [24], які пов'язані з протидією поширенню COVID-19 – хоча і будувалась із певним запізненням, проте дала змогу державі підготувати медичний персонал та менеджмент системи охорони здоров'я до нових умов функціонування, уникнувши стрімкого спалаху захворювань з великою кількістю летальних випадків.

Як було зазначено, питання менеджменту в умовах глобальних викликів медичній галузі було недостатньо освітлене в працях вітчизняних дослідників. Приємним винятком є роботи [30] і [31], видані відповідно 2016 і 2018 року, тобто до ще початку пандемії коронавірусу COVID-19, в яких розглянуто ключові системні питання стратегії та тактика практичного антикризового управління сферою охорони здоров'я України для забезпечення його розвитку в складних умовах.

Реалізація більшості рекомендацій, котрі надані в наведених роботах, дозволить забезпечити високий рівень готовності менеджменту МОЗ до реагування на широкий спектр загроз різного походження, а також безперервність основних процесів у державі.

Однак, як доводить отриманий за останні два роки досвід, розвиток кризового менеджменту є важливим, але не виключним елементом розбудови національної системи охорони здоров'я.

Так, низка країн-членів організації НАТО, як зазначає Центр Разумкова [26], маючи досить розвинені системи кризового менеджменту, зіткнулася із значними труднощами під час протидії епідемії, у т. ч. щодо забезпечення лікування і розміщення значної кількості хворих, забезпечення безперебійного постачання товарів першої необхідності, тощо.

Системний аналіз публікацій про стан менеджменту організацій охорони здоров'я України в умовах пандемії коронавірусу COVID-19 вказує на те, що ця ланка дотримувалась оптимістичного бачення розвитку подій, особливо в початкових оцінках, а потім і в прогнозуванні.

Зрештою помилкові надії, втілені в цих неточних оцінках, довели свою хибність на практиці, проте в цей момент криза загострилась (друга половина 2020 року) і багато цінного часу і ресурсів витрачалась даремно.

Низька ефективність антикризового менеджменту організацій охорони здоров'я України, особливо в першій половині 2020 року були обумовлені неправильними управлінськими рішеннями, котрі стали результатом багатьох причин, зокрема, відсутності необхідної нормативно-правової бази, дії на основі неповної інформації, або певної упередженості відносно перебігу процесів.

Доволі поширеною помилкою було і є зволікання з прийняттям рішень – «допоки всі факти не

будуть з'ясовані». Функціональні керівники медичних організацій (як правило, лікарі, а не професійні менеджери) воліли залишатись в межах визначених завдань та планів розвитку. Вони ігнорували та не розуміли необхідність швидкого вирішення нових проблем.

При цьому необхідно враховувати те, що криза в медичній сфері має різко негативний вплив на діяльність всього суспільства.

В цьому процесі вирішальна роль у забезпеченні ефективності антикризового управління належить саме антикризовому менеджеру, який має вчасно усвідомити необхідність змін у відповідь на загрози та спрямувати у відповідному напрямі діяльності зусилля колективу [34; 35].

Часто керівники організації охорони здоров'я та окремих функціональних підрозділів в умовах кризових ситуацій приймали суб'єктивні рішення щодо організаційних змін спираючись на свій досвід та владні повноваження. За відповідних умов виникає ризик невиконання таких рішень, обумовлений нерозумінням або несприйняттям їх операційного змісту та доцільності з боку підлеглих.

Антикризовий менеджмент передбачає тісну взаємодію між органами державного управління та менеджментом організацій. У цьому відношенні ключову роль відіграє здатність скоординувати зусилля в проведенні спільних оперативних дій та в забезпеченні такої комунікації.

Досвід 2020–2021 років свідчить про те, що налагоджування таких комунікацій за умов пандемії може бути виключно складною справою, яка може потягнути за собою серйозні наслідки для організацій охорони здоров'я України.

Подальші напрацювання алгоритмів дій в умовах пандемії дозволили в другій половині 2021 року дещо знизити напругу в медичній сфері, однак продовжують залишатися актуальними проблеми, пов'язані з браком кваліфікованих менеджерів у медичних організаціях та закладах.

Станом на листопад 2021 року українська система охорони здоров'я продовжує боротись з викликами швидкого поширення COVID-19. Окрім того, перебування у карантині збігається в часі з новими умовами медичної реформи, що, враховуючи економічну ситуацію в країні, створює багато викликів і ризиків, а отже, вимагає від керівників галузі нових інструментів, рішень та підходів в менеджменті організацій.

З вище наведеного стає зрозумілим, що такими інструментами для прийняття тактичних оперативних рішень є, в першу чергу, *якісні знання, саме в сфері антикризового менеджменту.*

Доцільно забезпечити поглиблену підготовку таких фахівців, здатних ідентифікувати і розв'язувати складні нестандартні завдання і проблеми у сфері менеджменту організацій охорони

здоров'я, ефективно реалізовувати професійні функції у ситуаціях невизначеності соціально-економічного середовища, здійснювати адміністрування у кризових умовах діяльності закладів охорони здоров'я; *сформувати відповідні компетентності для безперервного професійного розвитку управління.*

Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні задачі і проблеми менеджменту у сфері охорони здоров'я, що передбачає проведення досліджень та здійснення інновацій і характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності: здатність до подальшого навчання та до безперервного професійного розвитку фахівця у галузі антикризового менеджменту; здатність адаптуватися до змінних умов управлінської діяльності, генерувати нові ідеї й нестандартні підходи до їх реалізації; здатність фахово аналізувати інформацію, ефективно використовувати інформаційні та комунікаційні технології; здатність до професійного спілкування іноземною мовою; здатність працювати у команді, налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво у ситуаціях невизначеності, попереджати та розв'язувати конфлікти відповідно до правових і етичних норм.

Фахові програмні компетентності: здатність організовувати діяльність організацій та закладів охорони здоров'я різних форм власності у кризових ситуаціях з урахуванням потреб забезпечення національної безпеки України; здатність працювати в нормативно-правовому полі законодавства України, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях менеджменту, самостійно готувати професійні тексти і здійснювати нормативно-правові процедури; здатність проводити оцінку можливостей закладу охорони здоров'я як системи, визначати критерії розвитку, розробляти маркетингову стратегію і тактику діяльності на ринку медичних послуг; здатність організувати інформаційно-аналітичне забезпечення процесів організацій із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування (Е-медицини) у закладі охорони здоров'я.

Шокове зростання ентропії соціальних процесів, обумовлене пандемією COVID-19, вимагає від менеджменту організацій охорони здоров'я проведення швидкої організаційної трансформації, яка забезпечить умови для своєчасного формування ефективних антикризових рішень, обов'язково враховуючи досвід інших держав щодо протидії поширенню коронавірусу.

Висновок. Антикризовий менеджмент – це система управлінських заходів і рішень, спрямованих на діагностику, попередження, профілактику, ліквідацію кризових явищ і нейтралізацію дії кризи в майбутньому.

Тому успіх чи невдача менеджменту визначається ступенем готовності менеджера фірми до потенційних загроз і кризових їх проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду менеджерів, якістю профілактичних заходів та ефективністю застосовуваних методів управління.

У складних умовах будь-який медичний заклад потребує введення антикризового менеджменту. Сьогодні ми бачимо, що навіть менеджмент успішного бізнесу, який є більш гнучким та підготовленим до кризових ситуацій, ніж адміністративний апарат організацій та закладів охорони здоров'я, не був готовий до такого розвитку подій.

Зараз майже неможливо найняти ефективного антикризового менеджера, що візьме на себе відповідальність за управління, наприклад, лікарнею. Тому треба шукати швидкі та дієві механізми, серед яких в першу чергу, звільнення медичних працівників від адміністративної роботи, охоплення всієї системи охорони здоров'я комп'ютерною мережею створення єдиної бази даних, підготовка антикризових менеджерів для роботи у цій важливій для національної безпеки України галузі.

Продовжують залишатися актуальними проблеми, пов'язані з браком кваліфікованих менеджерів у медичних закладах, неналежним рівнем комунікації державних органів з населенням у контексті інформування щодо карантинних обмежень тощо.

Все ще в 2021 році українська система охорони здоров'я продовжує боротись з викликами швидкого поширення COVID-19. Окрім того, перебування у карантині збігається в часі з новими умовами медичної реформи, що, враховуючи економічну ситуацію в країні, створює багато викликів і ризиків, а отже, вимагає від керівників галузі нових інструментів, рішень та підходів в менеджменті організацій.

З вище наведеного стає зрозумілим, що такими інструментами для прийняття тактичних оперативних рішень є якісні знання, в тому числі саме в сфері *антикризового менеджменту*.

Доцільно забезпечити поглиблену підготовку таких фахівців, здатних ідентифікувати і розв'язувати складні нестандартні завдання і проблеми у сфері менеджменту організацій охорони здоров'я, ефективно реалізовувати професійні функції у ситуаціях невизначеності соціально-економічного середовища, здійснювати адміністрування у кризових умовах діяльності закладів охорони здоров'я; *сформувати вище наведені компетентності для безперервного професійного розвитку управлінця*.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. COVID-19: Briefing materials. Global health and crisis response. 30.10.2020. *McKinsey & Company*.

URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/COVID-19-Facts-and-Insights-Oct30.pdf>.

2. India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lock-down-fauci-has-warningvirus-updat>.

3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 504 с.

4. Keller R. Unternehmenssanierung aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. Berlin : Verl. Neue Wirtschafts-Briefe, 2019.

5. Уткин Е. А. Антикризисное управление. Москва : ТАНДЕМ «Экос», 2008. 330 с.

6. Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.

7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Ника-Центр. 2014. 390 с.

8. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 35–40.

9. Бавико О. Є. Віртуальні механізми координації діяльності суб'єктів регіонального економічного простору. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 3. С. 166–171.

10. Штангрет А. М., Караїм М. М., Сухимлин Л. Є. Антикризовий механізм управління економічною безпекою підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 3. С. 51–55.

11. Щодо удосконалення кризового менеджменту та розвитку інших складових національної стійкості в умовах пандемії COVID-19. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-04/kryzovy-management.pdf>.

12. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Харків : Видавець О. А. Мірошніченко, 2020. 188 с. ISBN 978-617-7618-49-1.

13. Публічне управління та адміністрування у галузі охорони здоров'я. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/publiczne-upravlinnia-ta-administruvannia-u-haluzi-okhorony-zdorovia>.

14. Менеджери та управлінці в галузі охорони здоров'я. URL: https://pidru4niki.com/1597012237377/meditsina/menedzheri_upravlintsi_galuzi_ohoroni_zdorovya.

15. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології. Матеріали науково-практичної конференції 23.04.2020 року. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Stud-konf-2020.pdf>.

16. Сазоненко В., Толстанов О. К. Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7567&i=12>.

17. Р.Худан Специфіка антикризового управління галузі охорони здоров'я. Матеріали конференції. С. 359–361. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38729/1/359.pdf>.

18. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-02/dopovid-natsionalna-stiykist-na-regionalnomu-rivni.pdf>.

19. Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти : матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 12 травня 2020 р.) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2020. 264 с. URL: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/nauk_konf/22_05_2020_m.pdf.

20. Зварич Р., Тиш Т. Управління кризовими ситуаціями та лідерство в умовах коронакризи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 2. С. 135–147. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38466>.

21. Криза коронавірусу: у чому таємниця стійкості німецької економіки. URL: <https://www.dw.com/uk/kryza-koronavirusu-u-chomu-taiemnytsia-stiikosti-nimetskoj-ekonomiky/a-55056789>.

22. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf.

23. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підруч. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : КНТЕУ, 2005. С. 85–87.

24. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізми антикризового державного управління. *Гуманіт. вісн. ЗДІА*. 2009. Вип. 38. С. 106–116.

25. Ткачова Н. М. Розробка ефективного державного механізму антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 8.

26. Офіційні рішення та документи, видані Урядом і МОЗ з початку березня 2020 року, які пов'язані з протидією поширенню COVID-19. URL: <https://covid19.gov.ua/ofitsiini-rishennia>

27. Н.Чала Менеджмент в охороні здоров'я: Потреба є, попиту немає? Київ – Ваше здоров'я, 07.2014. URL: <https://www.vz.kiev.ua/menedzhment-v-oxoroni-zdorovya-potreba-ye-popitu-nemaeye>.

28. Аль Ширафі Мохаммед Авад. Державне антикризове управління медичною галуззю. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22).

29. Аль Ширафі, Мохаммед Авад. Антикризове управління розвитком в сфері охорони здоров'я: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.03. Полтава, 2018. 20 с.

30. URL: <https://razumkov.energy/meny/news/statya-3.html>.

31. Антикризове управління персоналом в умовах пандемії COVID-19. URL: https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/2021_24_vksnr_aup-21.pdf.

32. Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7567&i=12>.

[com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warningvirus-updat](https://www.niss.gov.ua/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warningvirus-updat).

3. Vasylenko V. O. (2003) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Tsentr navchalnoyi literatury, 504 p.

4. Keller R. (2019) Unternehmenssanierung aussergerichtliche Sanierung und gerichtliche Sanierung. Berlin: Verl. Neue Wirtschafts-Briefe.

5. Utkyn E. A. (2008) Antykryzysnoe upravlenye [Crisis management]. Moscow: TANDEM «Ékos», 330 p.

6. Bahats'kyi V. M., Hetmantseva N. D. (2009) Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNEU, 680 p

7. Lihonenko L. O. (2014) Antrykryzove upravlinnya pidpryyemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychnyy instrumentariy [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: Nyka-Tsentr, 90 p.

8. Shapurov O. O. (2013) Formuvannya kontseptsiyi antykryzovoho upravlinnya na osnovi vzayemodiyi systemy latentnykh protsesiv ta systemy diahnostryky yavnykh zahroz [Formation of the concept of crisis management based on the interaction of the system of latent processes and the system of diagnostics of obvious threats]. *Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, no. 23, pp. 35–40.

9. Bavyko O. Y. (2013) Virtualni mekhanizmy koordynatsiyi diyal'nosti sub'yektiv rehional'noho ekonomichnoho prostoru [Virtual mechanisms for coordinating the activities of regional economic entities]. *Innovatsiynna ekonomika: Vseukrayinskyy naukovo-vyrobnychyy zhurnal*, no. 3, pp. 166–171.

10. Shtanhret A. M., Karaim M. M., Sukhymlyn L. Y. (2016) Antykryzovyy mekhanizm upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva [Anti-crisis mechanism for managing the economic security of the enterprise]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 3, pp. 51–55.

11. Shchodo udoskonalennia kryzovoho menedzhmentu ta rozvytku inshykh skladovykh natsionalnoi stiikosti v umovakh pandemii COVID-19. [On improving crisis management and developing other components of national resilience in the context of the COVID-19 pandemic]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-04/kryzovy-management.pdf>.

12. Naslidky epidemii COVID-19 ta karantynnykh zakhodiv dlia providnykh sektoriv ekonomiky Ukrainy. Doslidzhennia za rezultatamy hlybynykh interv'iu z vlasnykamy ta top-menedzheramy ukraïnskykh kompanii (2020) [Consequences of the COVID-19 epidemic and quarantine measures for the leading sectors of Ukraine's economy. Research on the results of in-depth interviews with owners and top managers of Ukrainian companies]. Kharkiv: Vydavets O. A. Miroshnychenko, 188 p. ISBN 978-617-7618-49-1.

13. Publichne upravlinnia ta administruvannia u haluzi okhorony zdorovia [Public administration and administration in the field of health care]. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. Available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/publichne-upravlinnia-ta-administruvannia-u-haluzi-okhorony-zdorovia>.

14. Menedzhery ta upravlintsi v haluzi okhorony zdorovia [Managers and managers in the field of

REFERENCES:

1. COVID-19: Briefing materials. Global health and crisis response. 30.10.2020. McKinsey & Company. Available at: <file:///C:/Users/admin/Downloads/COVID-19-Facts-and-Insights-Oct30.pdf>.

2. India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warningvirus-updat>.

health care]. Available at: https://pidru4niki.com/1597012237377/meditsina/menedzheri_upravlintsi_galuzi_ohoroni_zdorovya.

15. Suchasnyy menedzhment: modeli, stratehiyi, tekhnolohiyi Materialy naukovy-praktychnoyi konferentsiyi 23.04.2020 roku [Modern management: models, strategies, technologies Proceedings of the scientific-practical conference 23.04.2020]. Available at: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Stud-konf-2020.pdf>.

16. Sazonenko V., Tolstanov O.K. Zakhody antykryzovoho upravlinnya zakladom okhorony zdorov"ya [Measures of anti-crisis management of health care facilities]. Available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7567&i=12>.

17. Khudan R. Spetsyfika antykryzovoho upravlinnya haluzi okhorony zdorov"ya. Materialy konferentsiyi [Specifics of anti-crisis management of health care. Proceedings of the conference], pp. 359–361. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38729/1/359.pdf>.

18. Available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-02/dopovid-natsionalna-stiykist-na-regionalnomu-rivni.pdf>.

19. Menedzhment i bezpeka: teoretychni ta prykladni aspekty [Management and security: theoretical and applied aspects] Proceedings of the naukovy-praktychnoi internet-konferentsii (Lviv, 12 March 2020), Lviv: LvDUVS, 264 p. Available at: https://www.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/biblioteka/nauk_konf/22_05_2020_m.pdf.

20. Zvanych R., Tysh T. (2020) Upravlinnia kryzovymy sytuatsiyamy ta liderstvo v umovakh koronakryzy [Crisis management and leadership in a coronary crisis]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 135–147. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38466>.

21. Kryza koronavirusu: u chomu taiemnytsia stiikosti nimetskoi ekonomiky [The crisis of the coronavirus: what is the secret of the stability of the German economy]. Available at: <https://www.dw.com/uk/kryza-koronavirusu-u-chomu-taiemnytsia-stiikosti-nimetskoi-ekonomiky/a-55056789>.

22. Bavyko O. Ye., Bavyko O. O., Kozakov I. O. Orhanizatsiina optymizatsiia antykryzovoho upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva v umovakh pandemii SOVID-19 [Organizational optimization of crisis management of business processes of the enterprise in a pandemic COVID-19]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/13.pdf.

23. Lihonenko L. O. (2005) Antykryzove upravlinnya pidpriyemstvom: pidruch. dlya stud. vyshch. navch. Zakladiv [Anti-crisis management of the enterprise: textbook. for students. higher textbook institutions]. Kyiv: KNTEU, pp. 85–87.

24. Sapa N. V. (2009) Teoretyko-metodolohichni zasady mekhanizmy antykryzovoho derzhavnoho upravlinnya [Theoretical and methodological principles of crisis management]. *Humanit. visn. ZDIA*, vol. 38, pp. 106–116.

25. Tkachova N. M. (2015) Rozrobka efektyvnoho derzhavnoho mekhanizmu antykryzovoho upravlinnya [Development of an effective state mechanism for crisis management]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 8.

26. Ofitsiyni rishennya ta dokumenty, vydani Uryadom i MOZ z pochatku bereznya 2020 roku, yaki pov"yazani z protydiyeyu poshyrennyu COVID-19 [Official decisions and documents issued by the Government and the Ministry of Health since the beginning of March 2020, which are related to counteracting the spread of COVID-19]. Available at: <https://covid19.gov.ua/ofitsiini-rishennia>.

27. Chala N. (2014) Menedzhment v okhoroni zdorov"ya: Potreba ye, popytu nemaye? [Health-care Management: Is there a need, is there no demand?]. *Kyyiv-Vashe zdorovya*. Available at: <https://www.vz.kiev.ua/menedzhment-v-okhoroni-zdorovya-potreba-ye-popitu-nemaye>.

28. Al' Shyrafi Mokhammed (2016) Derzhavne antykryzove upravlinnya medychnoyu haluzzyu [State anti-crisis management of the medical industry]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*, no. 2 (22).

29. Al' Shyrafi, Mokhammed Avad (2018) Antykryzove upravlinnya rozvytkom v sferi okhorony zdorov"ya [Anti-Crisis Management of Health Development] (PhD Thesis), Poltava, 20 p.

30. Available at: <https://razumkov.energy/meny/news/stattya-3.html>.

31. Antykryzove upravlinnia personalom v umovakh pandemii COVID-19. Available at: [Anti-crisis personnel management in the context of the COVID-19 pandemic]. Available at: https://donnuet.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/2021_24_vksnr_aup-21.pdf.

32. Zakhody antykryzovoho upravlinnya zakladom okhorony zdorovya [Measures of anti-crisis management of the health care institution]. Available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7567&i=12>.