

УДК 351+338.124.4: 61(477)  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.18-23>

**Богуславська С.І.**  
доктор економічних наук  
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького  
**Boguslavskaya Svitlana**  
Dr, of Econ. Sc.  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy  
<https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

**Тищенко Є.В.**  
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького  
**Tischenko Evgeniy**  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

**Самойлова А.В.**  
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького  
**Samoylova Aliona**  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

**Юров А.О.**  
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького  
**Urov Andriy**  
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

## **ПУБЛІЧНЕ АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ ПРИ НАДАННІ НЕВІДКЛАДНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В МЕДИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

*У цій статті автори акцентують увагу на кількох ключових проблемах, що виникають у процесі управління та комунікації в кризових ситуаціях, пов'язаних з наданням невідкладної медичної допомоги. Стаття досліджує підходи до управління кризовими ситуаціями у сфері охорони здоров'я України в умовах підвищеної невизначеності та нестабільності. Автори акцентують увагу на важливості ефективної комунікації між медичними установами, урядовими структурами та громадськістю для забезпечення оперативного реагування на надзвичайні ситуації. Стаття розглядає різні аспекти публічного антикризового управління, зокрема планування, організацію ресурсів і координацію дій під час надання невідкладної медичної допомоги.*

*У статті аналізуються інструменти публічного управління, які дозволяють мінімізувати різні наслідки неузгодженості дій між державними установами та медичними закладами. Особлива увага приділяється важливості оперативного прийняття рішень і налагодження комунікаційних зв'язків між державними органами, медичними працівниками та населенням. Також обговорюються можливості застосування міжнародного досвіду у сфері антикризового управління та адаптація його до українських реалій. Висновки статті підкреслюють необхідність реформування системи охорони здоров'я в напрямку посилення її стійкості до криз, покращення механізмів комунікації та впровадження інноваційних управлінських рішень для підвищення ефективності надання невідкладної медичної допомоги в умовах надзвичайних ситуацій. Стаття підкреслює необхідність швидкого ухвалення рішень, побудови ефективних комунікаційних ланцюгів між медичним персоналом, пацієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Особливу увагу приділено викликам, пов'язаним із нестачею ресурсів, обмеженими можливостями системи охорони здоров'я в умовах криз та ролі лідерства у впровадженні змін. У статті також пропонуються рекомендації щодо поліпшення комунікаційних процесів та управлінських підходів, які сприятимуть підвищенню ефективності надання медичної допомоги під час надзвичайних ситуацій, зокрема в умовах війни.*

**Ключові слова :** медична допомога, первинна ланка, кризові ситуації, невідкладна медична допомога, антикризове управління, комунікаційні зв'язки, публічне управління у медичній сфері.

## PUBLIC ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND COMMUNICATIONS WHEN PROVIDING EMERGENCY MEDICAL AID IN THE MEDICAL INDUSTRY OF UKRAINE

*In this article, the authors focus on several key problems that arise in the process of management and communication in crisis situations related to the provision of emergency medical care. The article examines approaches to managing crisis situations in the sphere of health care of Ukraine in conditions of increased uncertainty and instability. The authors emphasize the importance of effective communication between medical institutions, government structures and the public to ensure prompt response to emergency situations. The article examines various aspects of public crisis management, including planning, organization of resources, and coordination of actions during the provision of emergency medical care.*

*The article analyzes the tools of public management, which allow to minimize various consequences of incoherence of actions between state institutions and medical institutions. Special attention is paid to the importance of prompt decision-making and establishment of communication links between state bodies, medical workers and the population. The possibilities of applying international experience in the field of anti-crisis management and its adaptation to Ukrainian realities are also discussed. The conclusions of the article emphasize the need to reform the health care system in the direction of strengthening its resilience to crises, improving communication mechanisms, and implementing innovative management solutions to increase the effectiveness of providing emergency medical care in emergency situations. The article emphasizes the need for quick decision-making, building effective communication chains between medical staff, patients and other stakeholders. Special attention is paid to the challenges associated with the lack of resources, the limited capabilities of the health care system in the context of crises and the role of leadership in implementing changes. The article also offers recommendations for improving communication processes and management approaches that will contribute to increasing the effectiveness of medical care during emergency situations, particularly in wartime.*

**Keywords:** *medical care, primary care, crisis situations, emergency medical care, crisis management, communication links, public administration in the medical field.*

**JEL Classification:** *A22, D80, D81, D89, H51, I10, I18, I19*

**Постановка проблеми.** Неефективне антикризове управління є однією із найважливіших проблем при наданні невідкладної медичної допомоги в медичній галузі. Недостатність чітких планів реагування на кризи в медичній сфері, що впливає на ефективність надання невідкладної допомоги. Недоліки в комунікації створюють проблеми з координацією між різними учасниками процесу надання медичної допомоги, включаючи державні органи, медичні установи та населення. Відсутність чітких каналів передачі інформації [7] може ускладнити роботу в екстрених ситуаціях. Низький рівень готовності медичних установ до кризових ситуацій спричиняє проблему відсутності необхідної матеріально-технічної бази та кадрових ресурсів, що знижує спроможність медичних закладів оперативного реагувати на кризи. Недостатність державної підтримки пов'язана з проблемами з фінансуванням, організаційним управлінням та регулюванням на державному рівні [4], що ускладнює процеси управління кризами в медичній сфері. Продовжуючи аналіз проблеми, важливо звернути увагу та розглянути більш детально такі окремі аспекти як відсутність інтегрованої інформаційної системи. Однією з ключових проблем є недосконалість або відсутність єдиної інформаційної системи для обміну даними між різними рівнями медичної допомоги, включаючи первинну ланку, спеціалізовані медичні заклади та екстрені служби. Це призводить до затримок у наданні допомоги, оскільки медичні працівники часто не мають доступу до необхідної інформації в режимі реального часу. Проблеми взаємодії між різними державними та медичними структурами

виникають внаслідок недостатньої координації між Міністерством охорони здоров'я, місцевими органами влади, швидкою допомогою та лікарнями під час надзвичайних ситуацій, ускладнює своєчасне реагування. Часто існує розрив між централізованими рішеннями і їхнім впровадженням на місцевому рівні. Недостатня підготовка медичного персоналу до кризових ситуацій [8] часто виступає проблемою при прийнятті кадрових рішень. Часто медичні працівники не мають належної підготовки для ефективної роботи в екстремальних умовах, особливо під час масштабних криз, таких як епідемії, техногенні катастрофи, військові дії. Відсутність достатньої кількості проведених тренінгів та симуляційних навчань призводить до зниження здатності до швидкого реагування на непередбачувані ситуації. Також треба враховувати низький рівень комунікацій з громадськістю. У кризових ситуаціях особливо важливими є відкриті та зрозумілі комунікації з населенням. В Україні часто спостерігається недолік інформації для громадян щодо алгоритмів дій у разі кризових ситуацій у сфері охорони здоров'я. Відсутність чітких інструкцій або пізні інформування призводить до паніки і знижує ефективність антикризових заходів [9]. Фінансові та матеріальні ресурси є основою для розвитку будь якої галузі. Ефективне антикризове управління у сфері охорони здоров'я потребує значних фінансових ресурсів, яких часто бракує. Недофінансування лікарень, недостатня кількість обладнання та медичних препаратів впливають на здатність реагувати на невідкладні випадки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** зазвичай

містить огляд праць різних вчених, аналітиків, та експертів, які стосуються теми антикризового управління в медичній сфері. Проблемами антикризового управління закладами охорони здоров'я займалась Катерина Яцук. [1].

Дослідження в цій області часто зосереджені на тому, як державні установи повинні реагувати на надзвичайні ситуації в медичному секторі. Автори звертаються до наукових праць, які аналізують управлінські моделі кризового реагування в охороні здоров'я, особливо в країнах з перехідними економіками. Зокрема, розглядаються міжнародні стандарти і практики антикризового менеджменту в медичній сфері. Дослідженням проблем комунікації серед інших займалися І.О. Боровик, Н.І. Корильчук, В.М. Творко в Тернопільському національному медичному університеті імені І.Я. Горбачевського. [2].

Останні публікації в галузі досліджень кризових комунікацій висвітлюють необхідність ефективного інформаційного обміну між медичними закладами, державними структурами та населенням у надзвичайних ситуаціях. Зокрема, автори аналізують дослідження щодо ролі сучасних інформаційних технологій у покращенні комунікаційних процесів під час кризи. Використання інноваційних підходів, таких як цифрові платформи, мобільні додатки для координації дій і обміну інформацією, часто згадується як ключовий аспект покращення кризових комунікацій. Питання міжнародного досвіду у сфері охорони здоров'я цікаво аналізує Галина Муляр, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального права, процесу та криміналістики Академії праці, соціальних відносин і туризму в своїй статті «Зарубіжний досвід функціонування системи охорони здоров'я в контексті забезпечення реалізації права на охорону здоров'я». [3]. Частина досліджень зосереджується на порівнянні практик різних країн щодо антикризового управління в охороні здоров'я. У цьому контексті аналізуються кейси успішного управління кризовими ситуаціями, такими як пандемії, катастрофи або терористичні атаки. Дослідження часто підкреслюють важливість адаптації міжнародного досвіду до специфічних умов України.

Важливим аспектом є аналіз українських публікацій і наукових досліджень, що стосуються специфіки фінансування кризових ситуацій у медичній галузі в Україні [5]. У цих роботах висвітлюються проблеми, пов'язані з дефіцитом ресурсів, недостатньою координацією між різними органами влади і медичними закладами, а також виклики, які постають перед українською системою охорони здоров'я в умовах війни, епідемій або техногенних катастроф. У дослідженнях нормативно-правової бази автори аналізують наукові праці, присвячені оцінці ефективності нормативно-правових актів, які регулюють антикризове управління у сфері охорони здоров'я України. У статтях розглядаються недоліки чинного законодавства та рекомендації щодо його вдосконалення.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій дозволяє показати, що питання антикризового управління та комунікацій у сфері медичної допомоги активно обговорюються як на міжнародному, так і на національному рівнях. Це підкреслює актуальність проблематики та необхідність подальших досліджень для підвищення ефективності кризового управління в

Україні. При цьому залишаються малодослідженими аспекти причин виникнення та розвитку кризових явищ в системі охорони здоров'я та ролі ефективних комунікацій у протидії проявам і поширенню цих явищ у вітчизняній практиці. Ці актуальні питання і будуть покладені в основу проведення цього дослідження.

**Мета статті** полягає у дослідженні та аналізі процесів антикризового управління в системі охорони здоров'я України, особливо в контексті надання невідкладної медичної допомоги. Основна увага приділяється ефективності публічних комунікацій та координації під час кризових ситуацій, таких як природні катастрофи, епідемії або військові конфлікти.

**Виклад основних результатів дослідження.** Основні результати дослідження, що стосуються управління та комунікації в кризових ситуаціях, пов'язаних з наданням невідкладної медичної допомоги, можна підсумувати через виявлення ключових проблем, які гальмують ефективність таких процесів. Серед них можна зазначити низький рівень координації між державними та медичними структурами. В умовах кризових ситуацій, таких як надзвичайні ситуації або військові дії, виникають труднощі в налагодженні ефективної співпраці між державними установами та медичними закладами. Недостатня узгодженість дій призводить до затримки в наданні медичної допомоги та розпорошення ресурсів. Недостатня підготовка медичного персоналу до роботи в екстремальних умовах також призводить до виникнення негативних тенденцій в управлінських процесах. Медичні працівники не завжди мають необхідні навички та досвід для роботи в умовах масових катастроф або бойових дій. Недостатня кількість тренінгів та навчальних програм з управління кризами впливає на здатність персоналу швидко реагувати на непередбачувані ситуації. Відсутність або недосконалість єдиних платформ для обміну інформацією між медичними закладами, екстреними службами та громадськістю ускладнює швидке передавання важливих даних під час кризової ситуації. Проблеми зі зв'язком у районах з активними бойовими діями чи уражених стихійними лихами також є однією з причин затримки в комунікації.

Окремою складною проблемою є обмеженість фінансування для екстреної медицини та антикризових заходів, що негативно позначається на готовності системи до швидкого реагування на масові надзвичайні ситуації. Відсутність належних ресурсів [6] (ліків, обладнання, транспорту) знижує ефективність роботи медичних закладів в умовах підвищеного навантаження. Нагальною проблемою під час війни стала психологічна підтримка. Як для медичного персоналу, так і для пацієнтів під час кризових ситуацій, надання психологічної допомоги часто не є пріоритетом. Але може призвести до професійного вигорання медпрацівників та погіршення психічного стану пацієнтів, які знаходяться в стресових умовах. Достатня інформаційна прозорість та взаємодія з громадськістю [7] дає обізнаність щодо інформації про поточну кризову ситуацію, шляхи вирішення та доступні медичні послуги.

В умовах кризи швидкість ухвалення рішень є критично важливою, проте бюрократичні процедури в державному управлінні часто затягують процеси реагування на надзвичайні ситуації, що теж вважається однією з проблем (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові проблеми, що виникають у процесі управління та комунікації в кризових ситуаціях, пов'язаних з наданням невідкладної медичної допомоги**

<b>ДІЯ</b> <b>1</b>	<b>ПРОБЛЕМА</b> <b>2</b>	<b>РИЗИК</b> <b>3</b>
Затримка або відсутність надання допомоги	Люди можуть не знати, куди звертатися в екстреній ситуації, зокрема, якщо вони не знають місцезнаходження найближчого медичного закладу, екстреного номера чи способів виклику швидкої допомоги.	Це може призвести до фатальних наслідків, оскільки критично важлива допомога може бути надана з великим запізненням або взагалі не надана.
Неправильна або неефективна реакція населення на кризу	У разі кризи, такої як природна катастрофа, епідемія чи масове техногенне лихо, населення, особливо в селищах, може не бути поінформованим про правильні алгоритми дій.	Люди можуть ухвалювати неправильні рішення (наприклад, не евакуюватися або не дотримуватися санітарних норм), що збільшує ризик поширення захворювань або підвищує кількість жертв.
Перевантаження медичних закладів	Відсутність інформації про розподіл пацієнтів між різними лікарнями може спричинити те, що люди будуть звертатися лише до кількох відомих медичних установ, тоді як інші можуть залишатися недовантаженими.	Це може призвести до перевантаження деяких лікарень, що погіршить якість надання допомоги, особливо в умовах обмежених ресурсів і часу.
Поширення паніки та чуток	У відсутність офіційної інформації люди можуть поширювати чулки та дезінформацію, які посилюватимуть паніку.	Це може призвести до масових безпідставних звернень до медичних закладів або, навпаки, до того, що люди будуть уникати необхідної медичної допомоги, вважаючи, що вона недоступна або небезпечна.
Нерівність доступу до медичної допомоги між містами та селищами	Населення в селищах часто має обмежений доступ до інформації через слабку інфраструктуру зв'язку, відсутність інтернету чи медичних закладів у безпосередній близькості.	Це може призвести до ситуацій, коли жителі селищ отримують допомогу набагато пізніше, ніж міське населення, або взагалі не отримують її через відсутність транспортних ресурсів для своєчасного звернення.
Відсутність знань про профілактичні заходи	Люди можуть не бути поінформовані про те, як запобігти погіршенню стану здоров'я в умовах віддаленості від медичних послуг або в умовах кризи.	Недостатня обізнаність щодо профілактичних заходів може призвести до ускладнень і збільшення кількості важких випадків захворювань чи травм, які могли б бути уникнені або пом'якшені за належної поінформованості.
Погіршення психологічного стану населення	Відсутність інформації або невизначеність під час кризових ситуацій може призвести до сильного стресу серед населення, особливо в селищах, де люди можуть почуватися ізольованими.	Психологічний стрес та паніка можуть посилити фізичні захворювання, а також ускладнити роботу медичних служб, які будуть змушені реагувати на безпідставні виклики або випадки панічних атак.
Недовіра до медичних служб	Якщо населення не отримує достатньо інформації від офіційних джерел, це може викликати недовіру до медичних служб і сумніви щодо їхньої спроможності допомогти в кризових ситуаціях.	Люди можуть уникати звернення до медичних закладів, вірячи, що ті не здатні їм допомогти, або через побоювання, що система охорони здоров'я перевантажена або працює неефективно.
Неправильні дії до приїзду медиків	Без доступу до інформації про те, як надати першу допомогу до приїзду медиків, люди можуть зробити критичні помилки, які погіршать стан пацієнта.	Це може призвести до непоправних наслідків для здоров'я або навіть смерті пацієнта, якщо базові заходи не будуть здійснені правильно і вчасно.
Відсутність координації між медичними та рятувальними службами	У випадках катастроф або надзвичайних ситуацій, відсутність належного поінформування населення та координації між медичними установами, рятувальними службами та органами місцевої влади може спричинити хаос.	Це може призвести до нерівномірного розподілу ресурсів, що затягне процес надання допомоги та збільшить кількість постраждалих. Особливо критично це в селищах, де інфраструктура і так обмежена.

Продовження табл. 1

1	2	3
Недостатність навчальних кампаній з першої допомоги	У відсутність належної освітньої діяльності з надання першої медичної допомоги більшість людей не вміють надати необхідну допомогу до прибуття медиків.	У разі непоінформованості, особливо в сільській місцевості, населення може не знати, як діяти при серцевому нападі, кровотечі чи інших невідкладних станах, що може значно збільшити летальність у критичних ситуаціях.
Складність доступу до медичних послуг у віддалених регіонах	У багатьох сільських регіонах і селищах через погану транспортну інфраструктуру та віддаленість медичних установ населення не завжди знає, як швидко дістатися до медичних закладів або викликати допомогу.	Це може спричинити критичні затримки в наданні допомоги, що особливо небезпечно під час кризових ситуацій, таких як аварії чи природні катастрофи.
Недостатнє розуміння небезпек, пов'язаних з епідеміями або пандеміями	Населення може не отримати або не зрозуміти важливу інформацію щодо заходів профілактики під час епідемій (наприклад, носіння масок, соціальна дистанція, вакцинація).	Відсутність або недостатня поінформованість про ризики поширення інфекційних захворювань може спричинити швидке поширення хвороби, особливо в густонаселених містах або ж віддалених селищах з обмеженим доступом до медичних послуг.
Відсутність інформації про ліки та медичні запаси	У надзвичайних ситуаціях населення може бути не поінформоване про доступність певних ліків чи медичних засобів у місцевих аптеках або медичних закладах.	Це може призвести до того, що люди не отримають необхідних ліків або витратять час, намагаючись знайти їх у місцях, де вони недоступні, тоді як у інших локаціях можуть бути наявні альтернативи.
Погіршення санітарно-епідеміологічної ситуації через непоінформованість	Непоінформованість населення про санітарні норми або профілактичні заходи в умовах кризової ситуації може призвести до погіршення загальної епідеміологічної ситуації.	Недотримання гігієнічних вимог, таких як миття рук або уникнення контактів з потенційно інфікованими особами, може спричинити масові спалахи захворювань, особливо в умовах обмеженого доступу до медичної допомоги.
Непоінформованість про альтернативні маршрути для евакуації або допомоги	У випадку надзвичайних ситуацій, таких як повені, пожежі чи техногенні катастрофи, населення може не знати про альтернативні шляхи евакуації або доступ до медичної допомоги, якщо основні шляхи заблоковані.	Це може спричинити затримки у наданні допомоги або евакуації, що збільшить ризик для життя людей.
Недоліки в комунікації з уразливими групами населення	Люди з інвалідністю, літні особи або ті, хто не володіє основною мовою спілкування в регіоні, можуть мати обмежений доступ до життєво важливої інформації [9] про невідкладну допомогу.	Це може призвести до того, що ці групи населення залишаться без необхідної допомоги або не зможуть вчасно звернутися по медичну допомогу через бар'єри в комунікації.

Джерело: розроблено авторами.

**Висновки.** У висновках потрібно зазначити, що ефективна поінформованість населення є важливою складовою антикризового управління в сфері охорони здоров'я. Погана комунікація або її відсутність під час кризових ситуацій може мати серйозні наслідки для здоров'я та безпеки громадян, тому важливо забезпечити своєчасне, точне і доступне інформування через різні канали, враховуючи потреби різних груп населення. Непоінформованість під час надання невідкладної медичної допомоги створює серйозні ризики для економіки країни. Відсутність точних, своєчасних і доступних повідомлень під час кризових ситуацій особливо небезпечна для селищ і віддалених регіонів, де і так існують обмеження в доступі до медичних послуг. Непоінформованість населення при наданні невідкладної медичної допомоги створює суттєві ризики для здоров'я і життя людей, особливо в умовах криз або

надзвичайних ситуацій. Для мінімізації цих ризиків важливо впроваджувати ефективні інформаційні кампанії, розширювати доступ до сучасних технологій комунікації та забезпечувати рівноправний доступ до інформації для всіх верств населення. Розширення інформаційної інфраструктури, впровадження сучасних технологій і підвищення поінформованості населення можуть значно знизити ці ризики. Управління та комунікація в кризових ситуаціях, пов'язаних з наданням невідкладної медичної допомоги, потребують комплексного підходу та реформування. Це включає підвищення рівня підготовки медичного персоналу, модернізацію комунікаційних платформ, забезпечення фінансування, а також створення ефективних механізмів швидкого реагування та співпраці між різними службами.

**Список використаних джерел:**

1. Яцук, К. (2022). Антикризове управління закладом охорони здоров'я в умовах війни. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». (Західноукраїнський національний університет. Тернопіль. С. 558-560)
2. Комунікація в медичній галузі. Проблеми та підходи. (н.д.). Український медичний журнал. <https://umj.com.ua/en/publication-243480-komunikatsiya-v-medichnij-galuzi-problemi-ta-pidhodi>
3. Приватний університет в Києві, Україна. (2020). Академія праці, соціальних відносин і туризму. [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_1-2\\_2020-43-52.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1-2_2020-43-52.pdf)
4. Білинська, М. М., Радиш, Я. Ф. (2013). Державна політика у сфері охорони здоров'я: Кол. монографія. Част. 1. Київ: НАДУ. С. 284-319.
5. Бондар, А. В. (2011). Фінансування галузі охорони здоров'я в Україні та у зарубіжних країнах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». № 720. С. 357-364.
6. Бутко, М. П., Маюренко, С. О. (2011). Теоретичні засади кризових явищ в економіці. Економіка та держава. № 4. С. 4-7.
7. Бурбело, Н. О. (2017). Формування комплексу заходів антикризового управління підприємством. Інноваційна економіка. № 1-2. С. 65-70. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2017\\_1-2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2017_1-2_11)
8. Власенко, В. А. (2019). Принциповий підхід до формування та реалізації антикризової програми розвитку підприємства в умовах ринкових трансформацій. Управління економікою: теорія та практика. С. 142-155. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2019\\_2019\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2019_2019_12)
9. Волошаниук, Н. В., Волошаниук, О. Ю. (2019). Можливості використання світового досвіду антикризового управління на підприємствах України. Причорноморські економічні студії. № 46(2). С. 48-52. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_46\(2\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46(2)_10)
10. Вудвуд, В., Саламаха, О. (2018). Основи фінансового антикризового управління підприємством. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. № 2. С. 50-55. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2018\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2018_2_11)

**References:**

1. Yatsuk, K. (2022). Antykrizove upravlinnia zakladom okhorony zdorovia v umovakh viiny [Anti-crisis management of a health care facility in war conditions]. Materials of reports of the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation. In Current problems of management and public administration in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine: (Ternopil: Western Ukrainian National University. PP. 558-560).
2. Communication in the medical field: Problems and approaches. (n.d.). Ukrainian Medical Journal. <https://umj.com.ua/en/publication-243480-komunikatsiya-v-medichnij-galuzi-problemi-ta-pidhodi>
3. Private university in Kyiv, Ukraine. (2020). Academy of Labor, Social Relations and Tourism [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk\\_1-2\\_2020-43-52.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_1-2_2020-43-52.pdf)
4. Bilynska, M. M., Radish, Y. F. (2013). Derzhavna polityka u sferi okhorony zdorovia [Public health policy]: Collective monograph. Part 1. Kyiv: NADU. С. 284-319.
5. Bondar, A. V. (2011). Finansuvannia haluzi okhorony zdorovia v Ukraini ta u zarubizhnykh krainakh [Financing of the healthcare sector in Ukraine and in foreign countries]. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". № 720. С. 357-364.
6. Butko, M. P., Mayurenko, S. O. (2011). Teoretychni zasady kryzovykh yavyshech v ekonomitsi [Theoretical foundations of crisis phenomena in the economy]. Economy and the state. № 4. С. 4-7.
7. Burbelo, N. O. (2017). Formation of a complex of anti-crisis management measures of the enterprise [Electronic resource]. Innovative economy. № 1-2. С. 65-70. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2017\\_1-2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2017_1-2_11)
8. Vlasenko, V. A. (2019). Pryntsyповyi pidkhid do formuvannia ta realizatsii antykrizovoi prohramy rozvytku pidprijemstva v umovakh rynkovykh transformatsii [A principled approach to the formation and implementation of an anti-crisis program of enterprise development in conditions of market transformations]. Economic management: theory and practice. С. 142-155. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2019\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2019_12)
9. Voloshaniuk, N. V., & Voloshaniuk, O. Yu. (2019). Pryntsyповyi pidkhid do formuvannia ta realizatsii antykrizovoi prohramy rozvytku pidprijemstva v umovakh rynkovykh transformatsii [Possibilities of using world experience of anti-crisis management at enterprises of Ukraine]. Black Sea Economic Studies. № 46(2). С. 48-52. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_46\(2\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_46(2)_10)
10. Woodward, V., Salamakha, O. (2018). Osnovy finansovoho antykrizovoho upravlinnia pidprijemstvom [Basics of financial anti-crisis management of the enterprise]. Scientific Bulletin of Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynskyi. Economic Sciences. № 2. С. 50-55. Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2018\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2018_2_11)