

Палей Д.А.

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4115-0587>**Paley Dmytro**

Private Higher Educational Institution “European University”

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В МЕДИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ПРАКТИЧНІ СТРАТЕГІЇ

У статті розглядаються ключові аспекти класифікації кризових ситуацій у медичних підприємствах та їх вплив на антикризове управління. Зважаючи на різноманітні загрози, що виникають через зовнішні та внутрішні чинники, ефективне управління кризами вимагає комплексного підходу. Автор наголошує на важливості системного аналізу кризових явищ для виявлення їхніх причин і розробки стратегій для їх подолання. У роботі висвітлюється необхідність чіткого визначення джерела криз у різних сферах діяльності медичних підприємств, таких як фінанси, кадрова політика, технології та організаційне управління. Окремо розглянуто класифікацію криз за походженням та за сферами діяльності (фінансові, кадрові, технологічні, організаційно-управлінські). Особлива увага приділена кризам у державних, приватних медичних закладах і фармацевтичних підприємствах. Антикризове управління має стати частиною стратегії розвитку підприємства, включаючи діагностику кризових явищ і розробку заходів для їх усунення.

Ключові слова: антикризове управління, кризові ситуації, медичні підприємства, класифікація криз, стратегії адаптації.

Постановка проблеми. Сучасний стан медичних підприємств в Україні характеризується високою вразливістю до різноманітних кризових явищ, які можуть бути спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Оскільки медичні установи займають важливе місце в забезпеченні здоров'я населення, ефективність їх діяльності безпосередньо впливає на загальний рівень соціального благополуччя. Однак численні фактори, серед яких економічні кризи, зміни у законодавчій та нормативно-правовій базі, кадрові проблеми, технологічна відсталість та нестабільність зовнішнього середовища, часто ставлять медичні заклади перед серйозними викликами, які загрожують їхньому функціонуванню та стійкості.

Однією з основних проблем, з якою стикаються медичні підприємства, є відсутність ефективної класифікації кризових ситуацій, що значно ускладнює розробку антикризових стратегій. Більшість існуючих підходів до управління кризами зосереджена на реактивному характері управлінських рішень, що обмежує можливості для системного і превентивного підходу. У результаті, кризи часто розглядаються як окремі випадки, не пов'язані між собою, що призводить до неефективного реагування та відсутності комплексних рішень.

В умовах глобальних змін в медичній сфері, таких як пандемії, економічні кризи, зростаючий попит на

медичні послуги та швидка адаптація до нових технологій, існує нагальна потреба в удосконаленні механізмів антикризового управління. Це передбачає необхідність системної класифікації кризових ситуацій та вивчення їхнього впливу на різні сфери діяльності медичних підприємств. Підвищення ефективності кризового управління вимагає комплексного підходу, який дозволить не тільки своєчасно виявляти і реагувати на кризові явища, а й розробляти стратегії їхнього запобігання та мінімізації наслідків.

Таким чином, постає проблема розробки дієвих моделей класифікації кризових ситуацій, які зможуть забезпечити більш точне і комплексне реагування на виклики в медичній сфері та оптимізувати процеси антикризового управління в умовах нестабільного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Антикризове управління в медичних підприємствах є важливою темою для сучасної науки і практики. Оскільки медичні підприємства стикаються з численними викликами, пов'язаними з кризами в економіці, законодавстві та внутрішніх процесах, ця тема стала об'єктом численних досліджень. Останні роботи з цієї теми фокусуються на вдосконаленні методів класифікації кризових ситуацій, аналізі їхніх причин та наслідків, а також на розробці ефективних стратегій для подолання криз у

медичному секторі. Білецька І. М. та Васильців Т. Г. [1] у своїй роботі аналізують концептуальні положення менеджменту медичних установ, зокрема вивчають економічні аспекти системного розвитку в галузі охорони здоров'я. Автори наголошують на важливості впровадження ефективних управлінських моделей, які б враховували специфіку медичних установ, та пропонують шляхи їхнього економічного удосконалення. Їхнє дослідження фокусується на аналізі економічних механізмів, що допомагають забезпечити стабільність та розвиток медичних закладів. Васюк Н. О. та Деркач Р. В. [2] досліджують розвиток механізмів державного антикризового управління охороною здоров'я в Україні. Вони акцентують увагу на вдосконаленні державної політики в управлінні кризовими ситуаціями в медичних установах, зокрема в умовах економічних і соціальних змін. Автори пропонують нові підходи до реформування управлінських стратегій, що дозволяють більш ефективно реагувати на кризи в медичному секторі. Галай В. О. [3] у своїй роботі досліджує стратегію реформування системи охорони здоров'я в Україні, підкреслюючи необхідність адаптації медичних установ до сучасних викликів. Він пропонує комплексний підхід до реформування, орієнтуючи увагу на вдосконаленні організаційних та управлінських структур у медичних установах, що є важливим для їхньої стійкості та ефективності. Гуржий П. О. [4] акцентує увагу на концептуальних засадах системи менеджменту в медичних установах. Вивчаючи роль управлінських стратегій, автор пропонує ефективні методи для покращення управлінських процесів у медичних установах, враховуючи зміни в зовнішньому середовищі та потреби медичних закладів в умовах змін. Козирева П. В. [5] звертає увагу на аналіз та стратегії управління ризиками в системі охорони здоров'я. У своїй роботі автор розглядає різні підходи до управління ризиками, що виникають у медичних установах, та пропонує стратегії для зниження впливу ризиків на діяльність медичних закладів, зокрема в фінансовій та організаційній сферах. Правило О. [6] аналізує правове регулювання охорони здоров'я в Україні, зокрема, роль законодавчих та нормативних актів у забезпеченні стабільності та розвитку медичної сфери. Автор вивчає взаємодію правових норм та управлінських стратегій, пропонуючи нові підходи до удосконалення законодавчого регулювання в медичних установах. Сазоненко Л. В. та Толстанов О. К. [7] у своїй роботі досліджують заходи антикризового управління в медичних установах. Вони пропонують конкретні механізми управління кризами, які дозволяють медичним підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність і стійкість в умовах зовнішніх і внутрішніх змін. Автори детально розглядають методи адаптації до змін у законодавстві та ринковій ситуації, що є важливими для ефективного антикризового управління.

Зокрема, вивчення кризових ситуацій в медичних установах дозволяє розробити рекомендації щодо адаптації управлінських стратегій для кожного виду

кризи, зокрема для внутрішніх проблем підприємства, які можуть включати фінансові труднощі або кризові моменти в кадровій політиці, а також зовнішні загрози, такі як зміни в законодавстві або економічних умовах.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в аналізі та класифікації кризових ситуацій на медичних підприємствах з урахуванням різноманітних джерел їх виникнення та сфер впливу. Особливу увагу приділено вивченню внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть призвести до кризових явищ у медичній сфері.

Виклад основного матеріалу. Кризові ситуації в медичних підприємствах, особливо в Україні, стали однією з основних перешкод для ефективного функціонування галузі охорони здоров'я. Вони можуть мати багатовекторний характер, тому необхідність їх системної класифікації є важливим етапом у розробці антикризових стратегій. За умов постійних трансформацій у сфері медичного обслуговування, таких як зміни в правовому полі, економічні кризи, а також війна, ефективне управління кризами стає важливим елементом стратегії медичних підприємств [1]. Тому системний підхід до класифікації кризових ситуацій вважається необхідним для розуміння причин і наслідків таких явищ.

Аналіз криз в медичних підприємствах починається з розуміння природи цих криз. Це важливо, оскільки кризи не є випадковими чи окремими подіями, а мають взаємозв'язки з іншими аспектами діяльності підприємства. Різні типи криз можуть існувати одночасно, підсилюючи одна одну. Наприклад, фінансова криза може призвести до кадрової кризи, що в свою чергу підвищує навантаження на медичних працівників і знижує якість медичних послуг, що має прямий вплив на репутацію закладу. Порушення в одній сфері діяльності здатне спричинити каскадне поширення проблем в інших сферах, що вимагає оперативної реакції та належної класифікації [2].

Зовнішні фактори, як-то економічні коливання, політична нестабільність або природні катастрофи, є основними причинами криз в медичних підприємствах. Такі кризи мають глобальний характер і можуть впливати на всю медичну систему країни. Наприклад, фінансова криза може призвести до зменшення бюджетних витрат на медицину, що в свою чергу створює дефіцит ресурсів. Це позначається на можливостях закладів медичного обслуговування забезпечити своїх пацієнтів необхідними медичними послугами та обладнанням. Історичний досвід України під час пандемії COVID-19 показав, що подібні зовнішні кризи можуть викликати різке збільшення навантаження на медичні заклади, а також виявити слабкі місця в організації медичного обслуговування та управлінні ресурсами [3].

Однак не менше значення мають і внутрішні фактори, такі як неефективне управління, кадрові проблеми або застарілі технології. Внутрішні кризи можуть бути не менш руйнівними, ніж зовнішні. Кадрові кризи в медичних підприємствах часто виникають внаслідок

док низької заробітної плати та надмірного навантаження на медичний персонал. Це веде до психологічного вигорання, а також до високої плинності кадрів, що підвищує навантаження на тих співробітників, які залишаються. Відтік кваліфікованих кадрів також може призвести до зниження якості надання медичних послуг, що негативно впливає на репутацію закладу і викликає зростання кількості скарг з боку пацієнтів.

Крім того, сучасні медичні підприємства зіткнулися з проблемами, пов'язаними з технологічним застаріванням. Багато медичних установ не мають змоги оновити своє обладнання через фінансові обмеження, що призводить до зниження якості надання медичних послуг [4]. Відсутність інвестицій у нові технології знижує конкурентоспроможність закладів і може призвести до технологічної кризи. Водночас, у світлі глобальних тенденцій до цифровізації, інтеграція нових технологій стає не тільки необхідною для підтримки конкурентоспроможності, а й для забезпечення належної якості медичного обслуговування.

Кризи в медичних підприємствах мають свою специфіку, яку не можна ігнорувати при розробці антикризових стратегій. Вони можуть мати різні прояви залежно від типу підприємства, його розміру, напрямку діяльності та ресурсів. Для державних медичних установ характерними є фінансові та кадрові кризи, спричинені недосконалістю управлінських практик, недостатнім фінансуванням і загальною інертністю системи. Вони часто стикаються з проблемами, пов'язаними з оновленням обладнання, зниженням кваліфікації медичного персоналу та високими витратами, що виникають через невідповідність законодавчих норм [5].

Приватні медичні підприємства, на відміну від державних, мають інший набір кризових викликів, які можуть бути більш залежними від економічної ситуації на ринку. Однак приватні клініки мають більше можливостей для адаптації, завдяки своєму гнучкому управлінському механізму. Власники приватних клінік можуть використати кризу як можливість для розвитку,

інвестуючи в інновації та нові послуги, що дозволяє їм посилювати свою конкурентоспроможність.

Врахування типу кризового явища та його проявів у різних медичних підприємствах дозволяє систематизувати стратегії антикризового управління. Сучасне антикризове управління в медичних підприємствах має включати не тільки оперативну реакцію на поточні проблеми, але й стратегічне прогнозування майбутніх кризових ситуацій [6]. Системне управління вимагає виявлення першопричин криз та розробки заходів, спрямованих на їх попередження.

Кризові ситуації на медичних підприємствах можуть мати різноманітні прояви та бути викликаними як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Вони впливають на всі аспекти діяльності установи, починаючи від фінансової стабільності і закінчуючи репутацією організації. Оскільки кожен тип кризи має свою специфіку, систематизація таких явищ допомагає не лише виявити їх основні ознаки, а й зрозуміти першопричини, які їх зумовлюють.

Нижче, в таблиці 1 проаналізовано класифікацію основних типів криз, також вказані типові прояви кожного типу кризи, а також основні фактори, які призводять до їх виникнення. Це дозволяє більш чітко усвідомити, як кожна з криз впливає на функціонування медичних установ та які дії повинні бути вжиті для її подолання [7]. Ключовими етапами для ефективного управління є своєчасна діагностика, визначення причин і розробка заходів, спрямованих на відновлення стабільності та запобігання повторенню кризових ситуацій у майбутньому.

З аналізу систематизованої класифікації кризових ситуацій на медичних підприємствах можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, кризи в медичних установах мають багатовекторний характер і можуть впливати на різні сфери діяльності: фінансову, кадрову, технологічну, організаційну, правову та етичну [7]. Це підкреслює необхідність комплексного підходу до їх подолання, адже кожен тип кризи може

Таблиця 1

Систематизована класифікація кризових ситуацій на медичних підприємствах

Тип кризи	Типові прояви	Основні причини
Фінансово-економічна	Зменшення власних надходжень, зростання витрат, дефіцит грошових коштів	Недостатнє державне фінансування, неефективне використання коштів, відкладений попит
Кадрова	Збільшення плинності кадрів, дефіцит кваліфікованих фахівців, психологічне вигорання	Низька заробітна плата, високе емоційне навантаження, корупційні ризики
Технологічна	Застаріле обладнання, низький рівень автоматизації, неможливість впровадження інновацій	Недостатнє фінансування, інертність мислення, відсутність інвестицій
Організаційно-управлінська	Неефективність структури, збої комунікаційних процесів, порушення злагоженості роботи	Застарілі практики, інертне мислення керівництва
Репутаційно-комунікаційна	Зниження якості послуг, зростання скарг, поширення негативних відгуків	Низька якість медичних послуг, неефективні комунікації, лікарські помилки
Правова	Недосконалість законодавства, корупційні ризики, судові позови	Відсутність чітких регуляторних механізмів, неефективна система відповідальності
Етична	Порушення морально-етичних норм, етичні дилеми, конфлікти	Неадекватне штатне забезпечення, високе емоційне навантаження, ігнорування етичних питань

Джерело: розроблено автором

бути взаємопов'язаний з іншими, посилюючи загальний негативний ефект.

По-друге, основні причини виникнення кризових ситуацій часто мають внутрішній або зовнішній характер і потребують різних стратегій управління. Для ефективного антикризового управління важливо не тільки вчасно ідентифікувати прояви кожної кризи, але й з'ясувати глибинні чинники, що призводять до їх виникнення. Своєчасне реагування на симптоми, а також вирішення першопричин криз може стати запорукою стабільності медичного підприємства в умовах постійних змін і викликів. Тому класифікація кризових ситуацій є важливим інструментом для розробки стратегій антикризового управління, орієнтованих на підвищення адаптивності та стійкості медичних підприємств до різноманітних загроз.

Важливим етапом у антикризовому управлінні є чітке визначення ролей у кризових ситуаціях, зокрема, хто саме буде нести відповідальність за подолання криз [5]. Це може бути як внутрішня команда менеджерів, так і залучення зовнішніх фахівців для розробки та реалізації антикризових заходів. Тому важливо враховувати специфіку кожного медичного підприємства, його ресурси та можливості для ефективного реагування на кризи.

Таким чином, класифікація кризових ситуацій в медичних підприємствах має глибокий практичний сенс. Вона дозволяє не лише визначити типи криз, але й правильно організувати механізм реагування на них [7]. Важливим є комплексний підхід до управління кризами, де кожен тип кризи враховується в контексті всіх інших, а стратегії антикризового управління буду-

ються таким чином, щоб забезпечити ефективну адаптацію підприємства до змінюваних умов зовнішнього середовища.

Висновки. Класифікація кризових ситуацій у медичних підприємствах є важливим інструментом для розробки ефективних стратегій антикризового управління. Врахування різних типів криз дозволяє створювати точні стратегії, спрямовані на зниження негативних наслідків кризових явищ. Оскільки медичні підприємства постійно знаходяться під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, ефективне управління кризами вимагає системного підходу, який дозволяє не лише реагувати на симптоми, а й усувати першопричини криз.

Антикризове управління повинно стати частиною загальної стратегії розвитку підприємства, а не лише інструментом реагування на кризи. Такий підхід дозволяє не тільки оперативно справлятися з наявними проблемами, але й розробляти стратегії, які знижують ризик майбутніх кризових ситуацій.

Кризи, що виникають внаслідок зовнішніх або внутрішніх факторів, часто взаємопов'язані, і їх прояви можуть швидко поширюватися на інші сфери діяльності підприємства. Тому своєчасна діагностика та класифікація криз є важливими для розробки ефективних заходів, спрямованих на усунення їхніх першопричин.

Загалом, класифікація кризових ситуацій дає змогу сформулювати комплексні стратегії, які враховують специфіку кожного медичного підприємства. Це підвищує ефективність антикризового управління, допомагаючи зберегти якість послуг та конкурентоспроможність підприємств навіть в умовах нестабільного середовища.

Список літератури:

1. Білецька І. М., Васильців Т. Г. Концепційні положення менеджменту закладів охорони здоров'я: економічні аспекти системного розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. № 35. С. 210–216.
2. Васюк Н. О., Деркач Р. В. Розвиток механізмів державного антикризового управління охороною здоров'я в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 1 (7). С. 191–199. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-1\(7\)-191-199](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-1(7)-191-199) (дата звернення: 19.12.2025)
3. Галай В.О. Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 6. С. 189–94.
4. Гуржий П. О. Концептуальні засади системи менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2022. № 1 (4). С. 30–37. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264522pp30-37](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264522pp30-37) (дата звернення: 19.12.2025)
5. Козирева П. В. Аналіз та стратегії управління ризиками в системі охорони здоров'я. *Управління закладами охорони здоров'я*. 2022. № 2, С. 37–43.
6. Правило О. Правове регулювання охорони здоров'я в Україні. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 3. С. 390–395. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.67> (дата звернення: 19.12.2025)
7. Сазоненко Л. В., Толстанов О. К. Заходи антикризового управління закладом охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16, с. 86–92. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/15.pdf (дата звернення: 19.12.2025)

References:

1. Biletska I. M., Vasylytsiv T. H. (2022) Kontseptsiyni polozhennya menedzhmentu zakladiv okhorony zdorov'ya: ekonomichni aspekty systemnoho rozvytku [Conceptual provisions of healthcare facility management: economic aspects of systemic development]. *Naukovi zapysky L'vivskoho universytetu biznesu ta prava* (no. 35), pp. 210–216.
2. Vasyuk N. O., Derkach R. V. (2020) Rozvytok mekhanizmiv derzhavnoho antykrizovoho upravlinnya okhoronoju zdorov'ya v Ukraini [Development of mechanisms for state anti-crisis healthcare management in Ukraine]. *Ekspert: paradyhmy*

yurydychmykh nauk i derzhavnoho upravlinnya (no. 1[7]), pp. 191–199. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-1\(7\)-191-199](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-1(7)-191-199) (accessed December 19, 2025).

3. Halai V. O. (2022) Strategiya reformuvannya systemy okhorony zdorov'ya v Ukraïni [Strategy for reforming the healthcare system in Ukraine]. *Analitichno-porivnyalne pravoznavstvo*, no. 6, pp. 189–194.

4. Hurzhyi P. O. (2022) Kontseptual'ni zasady systemy menedzhmentu v zakladakh okhorony zdorov'ya [Conceptual foundations of management systems in healthcare institutions]. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskogo derzhavnogo tekhnichnogo universytetu*, no. 1 (4), pp. 30–37. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1\(4\).264522](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss1(4).264522) (accessed 19 December 2025).

5. Kozyrieva P. V. (2022) Analiz ta stratehiyi upravlinnya ryzykamy v systemi okhorony zdorov'ya [Analysis and risk management strategies in the healthcare system]. *Upravlinnya zakladamy okhorony zdorov'ya*, no. 2, pp. 37–43.

6. Pravilo O. (2024) Pravove rehulovannya okhorony zdorov'ya v Ukraïni [Legal regulation of healthcare in Ukraine]. *Elektronne naukove vydannya "Analitichno-porivnyalne pravoznavstvo"*, no. 3, pp. 390–395. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.67> (accessed 19 December 2025).

7. Sazonenko L. V., Tolstanov O. K. (2021) Zakhody antikryzovoho upravlinnya zakladom okhorony zdorov'ya [Measures of crisis management in healthcare institutions]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, no. 16, pp. 86–92. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/15.pdf (accessed 19 December 2025).

CRISIS MANAGEMENT IN MEDICAL ENTERPRISES: CLASSIFICATION AND PRACTICAL STRATEGIES

The article explores the essential aspects of crisis situation classification in medical enterprises and their profound impact on crisis management practices. Given the complexity and multidimensional nature of threats, which stem from both internal and external factors, effective crisis management in healthcare institutions necessitates a holistic and integrated approach. The author underscores the importance of performing a thorough, systemic analysis of crisis phenomena, which enables the identification of not only their apparent symptoms but also the underlying root causes. By addressing these root causes, medical enterprises can formulate more targeted and practical strategies aimed at mitigating or overcoming the crisis. The paper also stresses the need for a precise and clear definition of the sources of crises and their specific manifestations in various operational areas of medical enterprises, including finance, human resources management, technology, and organizational governance. Special emphasis is placed on the classification of crisis situations based on their origin – external or internal – and their impact on key areas of medical business activities, such as financial health, personnel policies, technological infrastructure, and organizational and managerial processes. Furthermore, the article differentiates between crises in public and private medical institutions as well as in the pharmaceutical sector, providing a comparative analysis of how these industries respond to and manage crisis situations. This distinction allows the formulation of specific recommendations for adapting crisis management strategies to suit the varying needs of different types of medical enterprises, taking into account their unique characteristics and operational environments. The general conclusion of the article is that crisis management should not be treated as a reactive measure but as a proactive, integral component of the long-term development strategy of any medical enterprise. The key stages of crisis management outlined in the paper include the accurate diagnosis of crisis phenomena, the identification of their root causes, and the development of comprehensive measures to eliminate or mitigate their impact. In addition, the article advocates for a continuous evaluation and adjustment of crisis management strategies, viewing crises not as isolated events but as an ongoing challenge that requires continuous adaptation to both internal changes and external environmental shifts.

Key words: crisis management, crisis situations, medical enterprises, crisis classification, adaptation strategies.

Дата надходження статті: 02.03.2026

Дата прийняття статті: 23.03.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026