

УДК 351/354: 614.2

Вадим МИХАЙЛЮТА

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

ORCID: 0009-0009-2575-892X

Бібліографічний опис статті: Михайлюта, В. (2023). Передумови ефективного управління медичним підприємством в умовах пандемічної загрози. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 4, 54–60, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-8>

**ПЕРЕДУМОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МЕДИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ ПАНДЕМІЧНОЇ ЗАГРОЗИ**

У статті досліджуються внутрішні та зовнішні чинники, що визначають результативність менеджменту закладів сфери охорони здоров'я у сучасних умовах нестабільності. Мета статті: обґрунтувати теоретико-методологічні аспекти та розробити практичні рекомендації щодо формування ефективного управління медичним підприємством в умовах пандемічної загрози. Формування ефективного механізму управління медичними підприємствами в умовах пандемічної загрози, ризиковості та викликів зовнішнього середовища актуалізує необхідність здійснення систематизації факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на ефективність управління медичними закладами. Від спроможності та здатності оперативної адаптації підприємств медичної сфери до основних викликів пандемії залежить ефективність функціонування сфери охорони здоров'я на національному рівні та її можливість подальшого швидкого реагування на зміни епідемічної ситуації, ризик розвитку якої залишається постійно високим за визначенням експертів Всесвітньої організації охорони здоров'я. Задля цього слід окреслити першочергові проблеми та перешкоди, що визначають результативність управлінської діяльності на локальному рівні (на рівні медичного підприємства). Першочергової уваги потребують питання розроблення антикризових та адаптивних заходів, які доцільно використовувати в умовах поширення коронавірусної хвороби COVID-19 та повномасштабної війни. Сформульовано першочергові напрямки оптимізації управлінських механізмів на рівні закладів охорони здоров'я та окреслено шляхи трансформації внутрішньо-організаційного управління з метою підвищення ефективності управління медичними підприємствами України. Запропоновано комплекс заходів для підвищення ефективності управління медичним підприємством в умовах пандемічної загрози, який має системний характер та забезпечує підвищення якості медичного обслуговування, сприяє покращенню роботи національної системи охорони здоров'я України.

Ключові слова: медичні підприємства, пандемія, ефективність управління, організаційні зміни, якість медичних послуг, подолання загроз.

Vadym MYKHAILIUTA

Postgraduate Student, Department of State Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

ORCID: 0009-0009-2575-892X

To cite this article: Mykhailiuta, V. (2023). Peredumovy efektyvnoho upravlinnia medychnym pidpriemstvom v umovakh pandemichnoi zahrozy [Prerequisites for the effective management of a medical enterprise under the conditions of a pandemic threat]. *Public Administration and Local Government*, 1, 54–60, doi: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-8>

**PREREQUISITES FOR THE EFFECTIVE MANAGEMENT OF A MEDICAL ENTERPRISE
UNDER THE CONDITIONS OF A PANDEMIC THREAT**

The article examines the internal and external factors that determine the effectiveness of the management of health care institutions in modern conditions of instability. The purpose of the article: to substantiate the theoretical and methodological aspects and develop practical recommendations for the formation of effective management of a medical enterprise in the conditions of a pandemic threat. The formation of an effective mechanism for managing medical enterprises in the conditions of a pandemic threat, risk and challenges of the external environment actualizes the need to systematize the factors of the external and internal environment that affect the effectiveness of the management of medical institutions. The effectiveness of the functioning of the health care sector at the national level and its ability to further quickly respond to changes in the epidemic situation, the risk of development of which remains constantly high according to the experts of the World Health Organization, depend on the capacity and ability

of operational adaptation of medical enterprises to the main challenges of the pandemic. . For this purpose, it is necessary to outline the primary problems and obstacles that determine the effectiveness of management activities at the local level (at the level of a medical enterprise). The issue of developing anti-crisis and adaptive measures that are expedient to use in the conditions of the spread of the coronavirus disease COVID-19 and full-scale war require priority attention. The primary directions of optimization of management mechanisms at the level of health care institutions were formulated and the ways of transformation of intra-organizational management were outlined in order to increase the efficiency of management of medical enterprises of Ukraine. A set of measures is proposed to increase the efficiency of the management of a medical enterprise in the conditions of a pandemic threat, which has a systemic nature and ensures the improvement of the quality of medical care, contributes to the improvement of the work of the national health care system of Ukraine.

Key words: *medical enterprises, pandemic, management efficiency, organizational changes, quality of medical services, overcoming threats.*

Постановка проблеми. Розвиток української держави в добу незалежності можна охарактеризувати як такий, що періодично мав значні економічні чи суспільні кризи. У доковідний період вони виникали внаслідок структурних змін в економічній системі або ж внаслідок суспільно-політичних трансформацій (Майдан 2004 року, Революція Гідності 2014 року), тобто генеза їх походження формувалась у середовищі внутрішньої політики. При цьому не всі сектори економіки зазнавали їх негативного впливу. Кризи ж суспільного розвитку України останніх років, як-то пандемія коронавірусної інфекції SARS-CoV-2 та повномасштабна військова агресія РФ проти України завдали надзвичайно негативного впливу на всі сфери суспільного життя. І дуже складною виявилась ситуація у вітчизняній сфері охорони здоров'я, яка з 2015 року перебуває у стані галузевої реформи (Шкільняк та ін., 2018). Тому керівники медичних підприємств вимушені були на локальному рівні переорієнтувати галузевий менеджмент на функціонування установ в умовах підвищеної складності, невизначеності, ризиковості та динамічності оточуючого середовища (Прокопенко та ін., 2021).

За визначенням експертів ВООЗ, починаючи з 2018 року, в світі постійно існує загроза пандемічної хвороби X. Разом з тим, відсутність в національних медичних закладах цілісної вискоєфективної системи ефективного управління, спрямованої на забезпечення стабільного розвитку, яка б відповідала вимогам динамічного зовнішнього середовища актуалізує проблематику дослідження та наукових, методологічних та прикладних підходів, технології та інструментарію побудови механізму управління медичним підприємством в умовах пандемічної загрози. Адже, застосування сучасних технологій та методів менеджменту сприятиме підвищенню ефективності функціонування та розвитку національної медичної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальний внесок у дослідження пере-

думов ефективного управління медичними підприємствами в умовах пандемічних загроз та викликів війни здійснили як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Ф. Анджелі, А. Монтефуско, Т. Паккард, К. Сташауер, О.К. Толстанов, К.В. Щіріна, А. Шофле, Л.В. Сазоненко, О.К. Толстанов, І. В. Семчук, Г. С. Кукель, В. В. Роледерс, Л.С. Стефанишин, М. М. Шкільняк, Т. Л. Желюк, А. Ю. Васіна, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, І.І. Яремко, О.В. Стахів, В.А. Грабовський, П.М. Клименко та ін.

Проте, необхідно відзначити, що недостатньо ґрунтовним та систематизованим є вивчення проблематики управління медичними підприємствами в умовах пандемічних загроз, підвищеної ризиковості, а особливо в умовах війни. Відповідно потребує удосконалення адаптивний інструментарій та методологічні підходи щодо розроблення ефективних механізмів розвитку медичних закладів в складних та мінливих умовах зовнішнього середовища.

Мета статті – обґрунтування теоретико-методологічних аспектів та прикладних рекомендацій щодо формування ефективного управління медичним підприємством в умовах пандемічної загрози.

Виклад основного матеріалу. Циклічність процесів функціонування економічної системи, динамічність та різновекторність зовнішнього середовища мають значний вплив на формування умов розвитку сучасних медичних підприємств України (Грабовський і Клименко, 2014; Данько, 2019). Процес забезпечення ефективного розвитку підприємств медичного профілю в умовах пандемічних ризиків та мінливого зовнішнього середовища потребує постійного та комплексного управлінського підходу, проведення постійного моніторингу та контролю за результатами діяльності медичних закладів, а також здійснення заходів з коригування управлінських рішень в умовах динамічності та невизначеності.

Заклади охорони здоров'я надають послуги лікувально-діагностичного характеру, а їх гене-

ральна місія полягає у відновленні, збереженні та зміцненні здоров'я населення, тому процес ефективного управління медичним підприємством має певну специфіку та особливості. Погоджуємося із думкою О. В. Стахів, який виокремлює такі важливі управлінські підсистеми в системі менеджменту закладів охорони здоров'я:

- медично-кадрове забезпечення роботи медичних закладів;
- рівень забезпеченості та якість медичного обладнання і технологій;
- якість консультаційно-діагностичних та лікувальних послуг;
- орієнтація механізмів та інструментів управління й прийняття рішень на використання сучасних інформаційних технологій за рахунок автоматизації обліку медичних послуг та управління первинною медичною інформацією;
- розвиток довірливих відносин у системі заклад охорони здоров'я – клієнт; держава – заклад охорони здоров'я (Стахів, 2022, с. 62-63).

Низька прогнозованість та нестійкість зовнішнього середовища, особливо у часи коронавірусної пандемії COVID-19, актуалізувала потребу у підвищенні ефективності управління медичними підприємствами шляхом використання адаптивних підходів на національному рівні управління (Choflet, et al., 2021). Пандемія COVID-19 продемонструвала недостатній рівень готовності багатьох закладів охорони здоров'я функціонувати ефективно в умовах підвищеного попиту населення на спеціалізовані види медичних послуг. Переорієнтація частини закладів охорони здоров'я на лікування коронавірусної інфекції ускладнила процес надання планових лікувально-консультаційних та профілактичних послуг, включно з виявленням та діагностикою захворювань. Такий стан справ привів до зниження рівня соціальної відповідальності та завдав певних репутаційних збитків, а також привів до послаблення усталених зв'язків між закладами охорони здоров'я та пацієнтами (споживачами кінцевих послуг) (Angeli & Montefusco, 2020).

В даному контексті реалізація оперативних заходів у результаті стрімкого поширення коронавірусної інфекції дозволила багатьом профільним закладам охорони здоров'я України вийти на якісно новий рівень надання медичних послуг. Так, наприклад, у результаті покращення матеріально-технічного та фінансового забезпечення, професіоналізації медичних кадрів та їх перекваліфікації відповідно до вимог пандемічної ситуації, значна кількість медичних закладів була спроможною забезпечити якісне

обслуговування хворих на SARS-CoV-2, підвищити рівень якості організації та резистентності до дії негативних чинників зовнішнього характеру.

В контексті даного дослідження варто виокремити найбільш вагомі чинники, що впливають на діяльність медичних закладів України. Відповідно на рис. 1 згруповано зовнішні та внутрішні фактори, що чинять вплив на ефективність управління медичним підприємством в умовах пандемічної загрози. В умовах пандемії ефективне управління медичним закладом і раціональне використання його ресурсів на мікрорівні формується в площині прийняття ефективних управлінських рішень з метою раціоналізації та оптимізації роботи медичних закладів відповідно до потреб споживачів медичних послуг – пацієнтів закладів охорони здоров'я.

Таким чином, фундаментальними передумовами, які визначають ефективність управління медичними підприємствами в умовах пандемічної загрози, є сукупністю зовнішніх та внутрішніх чинників, що взаємопов'язані між собою.

У дослідженнях К.В. Щиріної та О.К. Толстанова зазначається, що COVID-19 загострив потреби медичних закладів України в оптимізації управлінських, операційних та інноваційних процесів. Зокрема, актуалізувалося питання впровадження штучного інтелекту на етапі моніторингу та тестування хворих. Оптимізувати робочі процеси належним чином неможливо й через відсутність єдиного інструменту для збору даних та зростання кількості хворих на COVID-19. Під час розпалу пандемії коронавірусної інфекції SARS-CoV-2 виникла проблема госпіталізації пацієнтів у критичному стані, яка зумовлена відсутністю актуальних даних лікарень у відкритому доступі. Також загострилося питання дистанційного супроводу пацієнтів, який потребує впровадження сучасних інформаційних систем для забезпечення автоматизації медичного обслуговування пацієнтів (Щиріна і Толстанов, 2023).

Окрім того, нагальним залишається питання низького рівня фінансово-економічної стійкості національних лікувально-діагностичних установ, багато підприємств працюють або збитково, або мають вкрай низький рівень рентабельності. Відповідно це актуалізує потребу запровадження нових підходів до управління фінансовою діяльністю, впровадження інструментів антикризового менеджменту, які дозволяють б стабілізувати фінансово-економічне становище медичних закладів та забезпечували безперебійне і вчасне фінансування потреб

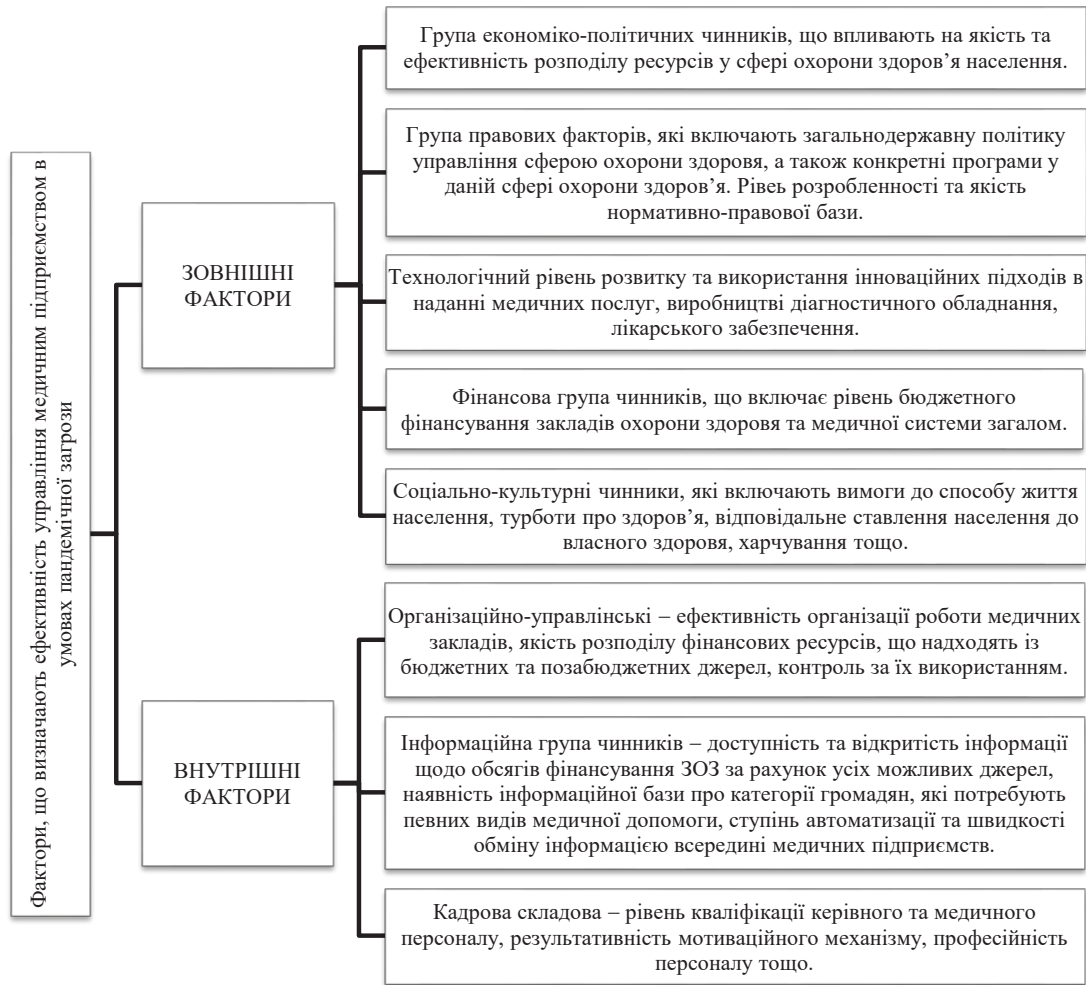


Рис. 1. Чинники ефективності управління медичним підприємством в умовах пандемічної загрози

Джерело: систематизовано автором на основі (Грабовський і Клименко, 2014; Стефанишин, 2019; Семчук та ін., 2020; Яремко, 2021)

закладів охорони здоров'я. Відтак у фінансово-економічній площині ключовий пріоритет управлінської діяльності повинен бути спрямований на посилення фінансово-економічної стійкості медичних закладів та мінімізацію фінансових ризиків в умовах турбулентності та нестабільності оточуючого середовища.

Забезпечення ефективного управління медичними закладами потребує комплексних управлінських рішень на основі адаптивного підходу, який детермінує потреби впровадження конкретних управлінських заходів відповідно до вимог зовнішнього середовища, а також із врахуванням соціально-політичного та економічного вектору розвитку медичної галузі України.

Пріоритети та напрямки підвищення ефективності управління медичними закладами України в умовах пандемічної загрози та викликів війни мають включати:

- підвищення мотиваційної складової за рахунок збільшення оплати праці медичного персоналу та забезпечення безпеки медичних працівників. Мотивація до підвищення рівня кваліфікації професійного зростання медичного персоналу;

- оптимізація та диверсифікація джерел фінансування закладів охорони здоров'я як за рахунок держави, так і інших джерел. Фінансування лікарень має бути достатнім, щоб забезпечити надання медичної допомоги, проведення лабораторного тестування, дотримання вимог інфекційного контролю. Вважаємо, що фінансове забезпечення системи охорони здоров'я має бути побудовано за принципом двофазної моделі, включаючи забезпечення готовності до спалаху, а також можливість задіяння додаткового фінансового ресурсу на випадок безпосереднього спалаху захворювання;

– розвиток та збільшення фінансування національної медичної науки;

– активізація застосування прогресивних технологій у медичній сфері, зокрема: можливостей штучного інтелекту для моніторингу та тестування хворих. Інноваційний підхід сприятиме покращенню діагностування, зниженню захворюваності та супроводу широкого кола пацієнтів;

– автоматизація робочих процесів на рівні медичних закладів України, впровадження цифрових технологій та діджиталізації у сфері охорони здоров'я, впровадження CRM-технологій, що дозволить підвищити ефективність управління сучасними медичними організаціями;

– реорганізація бізнес-процесів закладів охорони здоров'я та їх автономізація;

– стандартизація медичних послуг з метою встановлення та застосування певних стандартів медичних послуг та системи контролю за дотриманням цих стандартів у медичному закладі;

– подальше реформування системи охорони здоров'я України з урахуванням потреб населення в медичному обслуговуванні та поточної ситуації в державі;

– багатовекторна актуалізація здорового способу життя як ключового фактору запобігання захворювань.

У розрізі пошуку шляхів та інструментів ефективного управління закладами охорони здоров'я особливої уваги заслуговують антикризові та адаптивні заходи, які доцільно використовувати в умовах соціально-економічних потрясінь. Зокрема, у випадку поширення коронавірусної хвороби COVID-19, а також в умовах повномасштабної війни. Комплекс таких заходів допоможе мінімізувати деструктивний вплив зовнішніх чинників та відповідно дозволить забезпечити сталість поточного розвитку закладів охорони здоров'я.

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. За результатами комплексного дослідження пере-

думов ефективного управління медичними підприємствами в умовах пандемічної загрози ідентифіковано ключові перешкоди забезпечення сталого розвитку закладів охорони здоров'я. Серед них варто виокремити: проблеми недостатнього рівня фінансування закладів охорони здоров'я, низький рівень матеріально-технічної бази медичних закладів, низький рівень впровадження інноваційних технологій, недостатність професіоналізму топ-менеджерів закладів охорони здоров'я, відсутність досвіду управління в умовах пандемії, інфраструктурні руйнування внаслідок військових дій.

В рамках дослідження встановлено, що менеджмент сучасних медичних закладів України потребує комплексного підходу на основі адаптивного управління, що враховує потреби впровадження конкретних заходів та механізмів відповідно до вимог мінливого зовнішнього середовища, а також із врахуванням соціально-політичного та економічного вектору розвитку системи охорони здоров'я України. З метою формування передумов ефективного управління медичними закладами першочергового вирішення потребують: реформування системи фінансування системи охорони здоров'я, впровадження нових фінансових механізмів на рівні спеціалізованої та високоспеціалізованої медичної допомоги (амбулаторного та стаціонарного рівнів), застосування прогресивних технологій у медичній сфері, реорганізація бізнес-процесів медичних підприємств, оновлення матеріально-технічної бази, забезпечення інформаційного та кадрового ресурсу закладів охорони здоров'я на всіх рівнях медичної допомоги відповідно до міжнародних стандартів, запровадження інноваційних технологій у медичну практику тощо.

Реалізація вищенаведених пропозицій дозволить закладам охорони здоров'я підвищити якість медичного обслуговування, забезпечити стабільність роботи медичних закладів, нівелювати виклики зовнішнього деструктивного середовища.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Грабовський В. А., Клименко П. М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. №3. С. 136–142.
2. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 30(69), № 2, 2019, С. 102–110.
3. Прокопенко О.В., Щербаченко В.О., Кулібаба В.С. Завдання антикризового управління у сфері охорони здоров'я в умовах пандемії COVID-19. *Health Economics and Management Review (HEM)*. Том 1 Випуск 2, 2021 С. 16-23. DOI: <https://doi.org/10.21272/hem.2020.2-02>

4. Семчук І. В., Кукель Г. С., Роледерс В. В. Впровадження нових підходів до управління закладами охорони здоров'я в умовах ринку. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.88
5. Стахів О. В. Методичні засади та специфіка управління системним розвитком закладів охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 2. Том 1. С. 61–67
6. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 3. С. 160–166.
7. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник ТНЕУ*, 4, 2018. С. 168–180.
8. Щиріна К.В., Толстанов О.К. Криза багатопрофільного закладу охорони здоров'я під час пандемії COVID-19. *Укр. мед. часопис*, 2 (154) – III/IV 2023 URL: www.umj.com.ua/uk/publikatsia-239787-kriza-bagatoprofilnogo-zakladu-okhoroni-zdorov-ya-pid-chas-pandemiyi-covid-19.
9. Яремко І. І. Підвищення ефективності механізмів управління закладами сфери охорони здоров'я. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (6), 2021, С. 127–131
10. Angeli F, Montefusco A. Sensemaking and learning during the COVID-19 pandemic: A complex adaptive systems perspective on policy decision-making. *World Dev*. 2020. 136. 105–106.
11. Choflet A, Packard T, Stashower K. Rethinking organizational change in the COVID-19 era. *J Hosp Manag Health Policy* 2021. 5. 16. doi: 10.21037/jhmhp-21-11.

REFERENCES:

1. Hrabovskiy, V.A., & Klymenko, P.M. (2014). Systemnyi pidkhid do upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia. [A systematic approach to the management of health care facilities]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. 3, 136–142 [in Ukrainian].
2. Danko, V.V. (2019). Udoshkonalennia systemy upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia na innovatsiinykh zasadakh. [Improvement of the management system of health care facilities on an innovative basis]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of Taurida National V.I. Vernadsky University Series: Economy and Management*, 30 (69), № 2, 102–110 [in Ukrainian].
3. Prokopenko, O.V., Shcherbachenko, V.O., & Kulibaba, V.S. (2021) Zavdannia antykrizovoho upravlinnia u sferi okhorony zdorovia v umovakh pandemii COVID-19 [The task of anti-crisis management in the field of health care in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Health Economics and Management Review (HEM)*. Tom 1 Vypusk 2, 16–23. doi: <https://doi.org/10.21272/hem.2020.2-02> [in Ukrainian].
4. Semchuk, I.V., Kukel, H.S., & Roleders, V.V. (2020). Vprovadzhennia novykh pidkhodiv do upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia v umovakh rynku. [Introducing new approaches to managing healthcare facilities in a market environment]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, No 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7910>. doi: 10.32702/2307-2105-2020.5.88 [in Ukrainian].
5. Stakhiv, O.V. (2022). Metodichni zasady ta spetsyfika upravlinnia systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia. [Methodological principles and specifics of managing the system development of health care institutions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series: «Economic Sciences»*. № 2. Том 1, 61–67 [in Ukrainian].
6. Stefanyshyn, L.S. (2019). Teoretyko-metodychni osnovy zastosuvannia partysypatyvnoho upravlinnia zakladom okhorony zdorovia [Theoretical and methodological foundations of the use of participatory management of a health care institution]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Business*. 3, 160–166 [in Ukrainian].
7. Shkilnyak, M.M., Zhelyuk, T.L., Vasina, A.Yu., Dudkina, O.P., Popovych, T.M., & Ovsyanyuk-Berdadina, O.F. (2018). Modernizatsiia menedzhmentu systemy okhorony zdorovia v umovakh provedennia medychnoi reformy [Modernization of health care system management in the conditions of medical reform]. *Visnyk TNEU – Bulletin of Ternopil National Economic University*, 4, 168–180 [in Ukrainian].
8. Shchyrina, K.V., & Tolstanov, O.K. (2023). Kryza bahatoprofilnogo zakladu okhorony zdorovia pid chas pandemii COVID-19 [The crisis of a multidisciplinary health care facility during the COVID-19 pandemic]. *Ukr. med. chasopys Ukrainian medical journal*, 2 (154) – III/IV. Retrieved from: www.umj.com.ua/uk/publikatsia-239787-kriza-bagatoprofilnogo-zakladu-okhoroni-zdorov-ya-pid-chas-pandemiyi-covid-19 [in Ukrainian].

9. Yaremko, I.I. (2021). Pidvyshchennia efektyvnosti mekhanizmiv upravlinnia zakladamy sfery okhorony zdorovia [Increasing the effectiveness of the management mechanisms of health care institutions]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – «Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development»* 2 (6), 127–131 [in Ukrainian].
10. Angeli, F., & Montefusco, A. (2020). Sensemaking and learning during the COVID-19 pandemic: A complex adaptive systems perspective on policy decision-making. *World Dev.* 136. 105-106 [in English].
11. Choflet, A., Packard, T., & Stashower, K. (2021). Rethinking organizational change in the COVID-19 era. *J Hosp Manag Health Policy.* 5. 16. doi: 10.21037/jhmhp-21-11 [in English]