

УДК 614.2

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-2-27>

## ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

**Д. А. ПАЛЕЙ**

аспірант,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

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

**Анотація.** Мета статті є дослідження теоретичних підходів та моделей антикризового управління, особливо в контексті медичних закладів, з урахуванням актуальних викликів. Методика дослідження включає аналіз наукових публікацій, систематизацію теоретичних підходів та застосування кейсів медичних організацій. Результати дослідження показують, що антикризове управління повинно бути системним і гнучким процесом, що передбачає не тільки подолання кризи, а й прогнозування та запобігання кризовим ситуаціям. У статті виокремлено ключові принципи антикризового управління, такі як превентивність, системність, інноваційність і післякризовий розвиток, що дозволяють медичним закладам не тільки долати кризи, а й адаптуватися до нових умов. Практична значущість дослідження полягає в розробці адаптованих стратегій для медичних установ, що сприяють їхній стабільності та стійкості в умовах постійних змін і кризових явищ.

**Ключові слова:** антикризове управління, медичні установи, адаптація, системний підхід, кризові явища, превентивний менеджмент, інноваційність.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** У сучасних умовах нестабільності та постійних змін, ефективне антикризове управління стає критично важливим для забезпечення стійкості та адаптивності організацій, зокрема в медичному секторі. Кризові явища, що виникають як наслідок внутрішніх проблем (недосконала організація роботи, недостатня кваліфікація персоналу), так і зовнішніх факторів (економічні кризи, політичні зміни, природні катастрофи), можуть призвести до серйозних негативних наслідків, які загрожують не тільки фінансовій стабільності, але й здоров'ю населення.

Медичні установи, які є невід'ємною частиною соціальної інфраструктури, стикаються з особливими викликами в умовах криз. Пандемії, війни та економічні спади поставили перед ними нові завдання, вимагаючи швидкої адаптації управлінських стратегій і застосування нестандартних підходів до антикризового управління. Традиційні методи управління часто виявляються неефективними в умовах екстремальних ситуацій, що підтверджує необхідність розробки та впровадження нових моделей кризового менеджменту, які враховують специфіку медичних організацій.

Особливо важливою є адаптація теоретичних концепцій антикризового управління до реалій медичного сектору, що включає в себе не лише розробку стратегій для подолання кризових явищ, але й

створення умов для постійного розвитку та модернізації організацій в післякризовий період. Відсутність чіткої стратегії, гнучкості в управлінських рішеннях, а також недостатній рівень підготовленості медичних установ до нових кризових викликів можуть призвести до втрати довіри з боку пацієнтів, зниження ефективності надання медичних послуг та погіршення загального стану здоров'я населення.

Тому виникає необхідність у глибокому дослідженні теоретичних підходів до антикризового управління в медичних установах, розробці конкретних рекомендацій щодо їх практичного застосування та формуванні адаптивних стратегій для забезпечення стабільної роботи медичних закладів у періоди нестабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Антикризове управління в медичних установах є однією з ключових тем сучасних наукових досліджень, особливо в умовах нестабільності та постійних змін у зовнішньому середовищі. Різноманітні кризи, включаючи економічні, політичні, природні катастрофи, а також глобальні виклики, як-от пандемії чи війни, ставлять медичні заклади перед серйозними викликами в управлінні їх ресурсами та діяльністю. Тому, наукові публікації, що стосуються цієї теми, набувають особливої важливості.

Останні дослідження авторів, таких як Коренева Н.О. [3], Лігоненко Л.О. [4], Лункіна І.Ю. [5], Погорілий М.О. [6], Стахів О., Зошук І. [8] та інші, звертають увагу на необхідність удосконалення стра-



тегій антикризового управління в медичних установах. Вони наголошують на важливості адаптації існуючих моделей управління до сучасних реалій, що включають не лише реагування на кризові ситуації, а й їх прогнозування та превентивне управління. Особливу увагу в цих публікаціях приділено розвитку інноваційних підходів до антикризового управління, включаючи застосування новітніх технологій та методик для діагностики кризових явищ, їх швидкої оцінки та нейтралізації. Також обговорюється важливість мобільності ресурсів та організаційних структур медичних установ, що дозволяє їм оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози.

Діагностика кризових ситуацій, прогнозування їх розвитку та реструктуризація ресурсів вимагають чіткої координації всіх підрозділів медичного закладу, що дозволяє не лише ефективно боротися з наслідками криз, а й адаптувати організацію до нових умов функціонування. Зокрема, важливим аспектом є розробка гнучких стратегій, здатних передбачити різні сценарії розвитку подій і мінімізувати їх негативний вплив на діяльність медичних установ.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз теоретичних концепцій та моделей антикризового управління, застосованих у закладах охорони здоров'я, з урахуванням сучасних викликів.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Ефективне антикризове управління є ключовим чинником для стійкості та адаптивності організацій в умовах невизначеності, зокрема у медичних установах, де кризи можуть виникати як через внутрішні, так і зовнішні фактори. Моделі антикризового управління є різноманітними та взаємопов'язаними, і вимагають комплексного підходу до їх розробки та впровадження. З огляду на сучасні виклики, такі як пандемії, війна та економічні спади, ці моделі потребують постійної адаптації та гнучкості.

Однією з важливих теоретичних концепцій є антикризове управління як механізм попередження та нейтралізації кризових явищ. Згідно з цим підходом, антикризовий менеджмент охоплює діагностику, прогнозування, попередження та нейтралізацію кризових явищ [1]. Його метою є не лише подолання кризи, а й забезпечення стійкого функціонування організації у складних умовах. Такий підхід вимагає глибокого аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть призвести до кризових ситуацій, а також розробки стратегій для їх мінімізації та подолання.

Іншим важливим напрямком є концепція антикризового управління як постійної функції менеджменту. Згідно з цією моделлю, кризові ситуації не є винятковими, а повинні розглядатися як постійна частина організаційного процесу, з якою кожне підприємство повинно вміти працювати. Сучасні організації мають бути готовими до можливих кризо-

вих явищ, які можуть виникати як у внутрішньому середовищі (наприклад, через низьку ефективність роботи персоналу або технологічні проблеми), так і в зовнішньому (економічні, політичні чи екологічні зміни) [2].

Ще однією важливою концепцією є антикризове управління як система, спрямована на відновлення життєздатності організації. У цьому контексті антикризове управління розглядається як комплекс дій, що включають всі підсистеми організації, такі як фінансове планування, кадровий менеджмент, технологічне оновлення та стратегічне управління. Головною метою цієї моделі є стабілізація діяльності організації, подолання внутрішніх суперечностей та відновлення її життєздатності на основі реорганізації або адаптації до нових умов.

Наукові дебати навколо об'єкта та суб'єкта антикризового управління є одними з найважливіших для визначення правильної стратегії. Традиційна точка зору вказує на те, що об'єктом антикризового управління є кризове явище, а суб'єктом – організація, яка здійснює управлінські заходи для подолання цієї кризи [3]. Проте сучасні підходи, зокрема системний підхід, стверджують, що кризу не можна розглядати як окреме явище, яке піддається контролю. Кризове явище є лише особливим станом організації, тому об'єктом та суб'єктом управління є сама організація, а мета антикризового менеджменту – це пристосування та адаптація організації до нових умов.

Успіх антикризового управління безпосередньо залежить від принципів, що лежать в основі цих теорій. Серед основних принципів виділяють

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика підходів до визначення об'єкта та суб'єкта антикризового управління**

Характеристика	Традиційна позиція	Системний підхід
Об'єкт управління	Кризове явище, процес його розвитку та подолання	Керована система підприємства
Суб'єкт управління	Співробітники або зовнішні спеціалісти, що реалізують поставлені завдання	Керуюча система підприємства
Причина конфлікту	Кризу неможливо контролювати як окреме явище, вона є лише особливим станом діяльності підприємства	Антикризовий менеджмент є частиною загальної стратегії управління

Джерело: розроблено автором

системність і комплексність, які забезпечують охоплення всіх аспектів діяльності організації, а також превентивність, що дозволяє запобігати кризовим явищам на ранніх етапах їх розвитку [4]. Принцип кінцевої орієнтації на післякризовий розвиток є важливим, оскільки антикризове управління не повинно обмежуватися лише виходом з кризи, але має включати пошук нових можливостей для розвитку та стабільного функціонування організації після її подолання.

Вивчення ключових принципів антикризового управління, зазначених у таблиці 1.2, демонструє важливість комплексного підходу до вирішення кризових явищ. Принцип системності та комплексності дозволяє забезпечити цілісне управління організацією, враховуючи всі функціональні аспекти її діяльності. Водночас, принцип превентивності та ранньої діагностики сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз, що є важливим для запобігання розвитку кризових ситуацій [5].

Принцип кінцевої орієнтації на післякризовий розвиток підкреслює, що антикризове управління має на меті не лише подолання кризи, але й забезпечення стабільного розвитку організації в майбутньому. Принцип професіоналізму наголошує на необхідності залучення висококваліфікованих фахівців, здатних оперативно реагувати на кризові ситуації та застосовувати ефективні стратегії.

Інноваційність та багатоваріантність підходів в умовах непередбачуваності криз дозволяють підприємствам не тільки вижити, але й використати кризи як можливість для інновацій та вдосконалення. Принцип безперервності вказує на те, що антикризове управління має бути інтегровано в загальну стратегію розвитку підприємства і діяти безперервно, не обмежуючись лише моментами кризи.

Принцип "антикризової свідомості" та мотивації є важливим для забезпечення активної участі всіх співробітників у процесі подолання кризових явищ і відновлення стабільності в організації. Це вимагає формування корпоративної культури, яка підвищує відповідальність та орієнтацію на позитивний результат [6].

Розглянута теорія та моделі антикризового управління показують, що управління кризами є складним, багатограним і постійно змінюваним процесом, який вимагає не лише теоретичних знань, а й практичних навичок для адаптації до нових умов. Ці моделі, побудовані на різних підходах, дозволяють краще зрозуміти природу кризових явищ, визначити відповідні стратегії та інструменти для їх ефективного подолання.

Принципи антикризового управління, зокрема принцип системності, превентивності та інноваційності, є важливими складовими для забезпечення довгострокової стійкості підприємств [7]. Системний підхід дозволяє мінімізувати негативні наслідки "каскадного ефекту", де одна криза може призвести до низки інших проблем у різних сферах діяльності. Водночас, у кризових умовах особливу важливість набувають компетентність і швидка реакція на виникаючі загрози. Запобігання кризам, а не лише їхнє подолання, стає основною метою антикризового управління.

Ці підходи особливо актуальні для медичного сектору, де кризи, як внутрішні, так і зовнішні, можуть мати серйозні наслідки не лише для фінансової стабільності, але й для здоров'я населення. В умовах пандемії та війни українська система охорони здоров'я зіткнулася з безпрецедентними викликами [8]. Ці кризи виявили неефективність традиційних підходів та підкреслили необхідність адаптації моделей управління. У цьому контексті антикризове управління має бути орієнтоване не тільки на стійкість і відновлення, а й на інновації, що дозволяють швидко реагувати на нові загрози та адаптуватися до змін.

Особливо важливим є розуміння антикризового управління як безперервного процесу, що охоплює всі етапи життєвого циклу підприємства, включаючи діагностику кризових явищ, визначення цілей та завдань, розробку стратегій, їх реалізацію та оцінку ефективності. Такий підхід дозволяє не лише ефективно виходити з кризових ситуацій, але й формувати стійкість підприємства, що є важливим аспектом довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2

### Ключові принципи антикризового управління

Принцип	Зміст та функціональне призначення
Системність і комплексність	Розгляд підприємства як складної, динамічної системи; необхідність взаємодії між різними функціональними сферами.
Превентивність	Пріоритет запобігання кризам, своєчасне реагування на "слабкі сигнали".
Кінцева орієнтація	Стратегія не лише для подолання кризи, а й для забезпечення сталого розвитку після її завершення.
Професіоналізм	Залучення кваліфікованих спеціалістів для подолання кризових ситуацій.
Інноваційність і багатоваріантність	Використання нестандартних рішень для адаптації до умов кризи.
Безперервність	Антикризове управління як постійний процес, інтегрований у стратегію організації.

Джерело: розроблено автором

Адаптація антикризових стратегій до специфіки медичних закладів (як державних, так і приватних) вимагає детального аналізу та гнучкого підходу [9]. В умовах сучасних викликів, таких як війна, економічні спади чи інфекційні загрози, медичні підприємства повинні постійно перебудовувати свої стратегії управління. Відмінності в управлінні між державними та приватними закладами охорони здоров'я підкреслюють необхідність диференційованого підходу, який враховує не тільки фінансові та кадрові труднощі, але й особливості функціонування кожної з цих структур.

Загалом, антикризове управління є не лише відповіддю на кризи, а й стратегічним процесом, який допомагає організаціям пристосовуватися до змінюваних умов і забезпечувати їхній сталий розвиток у довгостроковій перспективі [10]. Враховуючи сучасні виклики, необхідно активно застосовувати інноваційні підходи, побудовані на глибокому аналізі ризиків, системному підході до управління та готовності до швидкої адаптації.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Ефективне антикризове управління є важливим

для збереження стійкості організацій, особливо в медичному секторі, де кризи можуть виникати через внутрішні та зовнішні фактори. Успішне подолання криз вимагає комплексного підходу, що включає не лише реакцію на кризу, а й її прогнозування, діагностику та запобігання.

Ключовим аспектом є адаптація антикризового управління до змінюваних умов. В умовах пандемії, війни чи економічних спадів медичні установи повинні мати гнучку стратегію, здатну швидко реагувати на нові загрози. Антикризове управління має бути постійним процесом, інтегрованим в загальну стратегію організації.

Принципи системності та комплексності дозволяють ефективно управляти всіма рівнями організації, а превентивний підхід сприяє ранньому виявленню загроз. Окрім того, орієнтація на післякризовий розвиток дає змогу організаціям не лише подолати кризу, а й знайти нові можливості для росту. Особливо важливо це для медичних установ, де кризові ситуації можуть мати серйозні наслідки для здоров'я населення. Тому успішне антикризове управління повинно включати швидку реакцію на надзвичайні ситуації та постійну адаптацію до нових викликів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14–23 березня 2018 р. С. 1–4. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3840> (дата звернення: 19.12.2025).
2. Коваленко Т. В. Антикризове управління персоналом у державних організаціях. *Проблеми економіки*. 2018. № 4 (38). С. 142–148. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-4\\_0-pages-142\\_148.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-4_0-pages-142_148.pdf) (дата звернення: 19.12.2025).
3. Коренева Н.О. Особливості антикризового управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/invplan/article/download/3181/3217/7685> (дата звернення: 19.12.2025).
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ. Знання. 2007. 335 с.
5. Лункіна І.Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-22\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf) (дата звернення: 19.12.2025).
6. Погорілий М.О. Антикризове управління функціональною діяльністю закладу охорони здоров'я. 2024. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/7a652204-0cf5-49d2-b611-7d31c52b1d8c/content> (дата звернення: 19.12.2025).
7. Редькін Д.О. Концептуальні основи антикризового управління. 2023. С. 284–290. URL: <https://pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf> (дата звернення: 19.12.2025).
8. Стахів О., Зошук І. Антикризове управління закладами охорони здоров'я в умовах цифровізації та євроінтеграції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 2 (42). 2025. С. 151–163. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-151-163](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-151-163) (дата звернення: 19.12.2025).
9. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3650/3579/> (дата звернення: 19.12.2025).
10. Щиріна К.В. Медико-соціальне обґрунтування концептуальної моделі антикризового управління в закладі охорони здоров'я : автореф. дис.... канд. мед. наук. 2023. URL: [https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka3/Dr\\_Shirina.pdf](https://www.nuozu.edu.ua/zagruzka3/Dr_Shirina.pdf) (дата звернення: 19.12.2025).

## REFERENCES

1. Dzhallalova M. R. (2018) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvamy [Features of anti-crisis management of enterprises]. Materialy XLVII naukovy-tekhnichnoy konferentsii pidrozdiliv VNTU, Vinnytsia, 14–23 bereznia 2018 r. S. 1–4. Available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3840> (accessed December 19, 2025).

2. Kovalenko T. V. (2018) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnya personalom v derzhavnykh orhanizatsiyakh [Features of anti-crisis personnel management in state organizations]. *Problemy ekonomiky*, no. 4 (38), pp. 142–148. Available at: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-4\\_0-pages-142\\_148.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-4_0-pages-142_148.pdf) (accessed December 19, 2025).
3. Korenieva N. O. (2024) Osoblyvosti antykrizysnoho upravlinnya pid chas voyennoho stanu [Features of anti-crisis management during martial law]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* (no. 5). Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3181/3217/7685> (accessed December 19, 2025).
4. Lihonenko L. O. (2007) Antykrizove upravlinnya pidpryyemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannya, 335 pp.
5. Lunkina I. Yu. (2024) Teoretychni aspekty antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh turbulentnosti zovnishnoho seredovyshcha [Theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise in conditions of external environment turbulence]. *Biznes-Inform* (no. 1), pp. 22–28. Available at: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-1\\_0-pages-22\\_28.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-1_0-pages-22_28.pdf) (accessed December 19, 2025).
6. Pohorilyi M. O. (2024) Antykrizove upravlinnya funktsional'noyu diyal'nist'yu zakladu okhorony zdorov'ya [Anti-crisis management of the functional activity of a healthcare facility]. Available at: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/7a652204-0cf5-49d2-b611-7d31c52b1d8c/content> (accessed December 19, 2025).
7. Red'kin D. O. (2023) Kontseptsional'ni osnovy antykrizovoho upravlinnya [Conceptual foundations of anti-crisis management]. *Ekonomika i suspil'stvo* (no. 46). Available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf> (accessed December 19, 2025).
8. Stakhiv O. & Zoshchuk I. (2025) Antykrizove upravlinnya zakladamy okhorony zdorov'ya v umovakh tsyfrovizatsiyi ta yevrointegratsiyi [Anti-crisis management of healthcare facilities in the context of digitalization and European integration]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, no. 2 (42), pp. 151–163. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-151-163](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-151-163) (accessed December 19, 2025).
9. Tsalko T. R., Nevmerzhyts'ka S. M., Ptukha A. R. (2022) Antykrizove upravlinnya personalom pid chas viyny [Anti-crisis personnel management during the war]. *Ekonomika ta suspil'stvo* (no. 43). Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3650/3579/> (accessed December 19, 2025).
10. Shchyryna K. V. (2023) Medyko-sotsial'ne obgruntuvannya kontseptsional'noyi modeli antykrizovoho upravlinnya v zakladi okhorony zdorov'ya: avtoref. dys.... kand. med. nauk [Medical and social justification of the conceptual model of anti-crisis management in healthcare institutions: Ph.D. thesis]. Available at: [https://nuozu.edu.ua/zagruzka3/Dr\\_Shirina.pdf](https://nuozu.edu.ua/zagruzka3/Dr_Shirina.pdf) (accessed December 19, 2025).

**Dmytro Paley**, Private Higher Educational Institution “European University”. *Theories and models of crisis management in the context of contemporary challenges in healthcare institutions.*

**Annotation. The purpose.** The article aims to analyze modern theoretical concepts and models of crisis management, particularly in healthcare institutions, while considering the contemporary challenges posed by external and internal crises. These challenges include pandemics, wars, and economic downturns, which demand new, adaptive approaches to crisis management in the medical sector. **Methodology of research.** The research employs a combination of theoretical and practical methods. These include the analysis of current literature on crisis management, a comparative study of existing crisis management models, and a case study analysis of healthcare institutions. By using these methods, the article explores how these institutions can adapt traditional crisis management practices to meet the ever-changing demands of the healthcare industry. **Findings.** The article emphasizes the need for healthcare institutions to implement crisis management as an ongoing, dynamic process rather than a reactive one. It highlights that crisis management should not only address the immediate issues but also focus on long-term recovery and adaptation. The research identifies several critical aspects of crisis management: forecasting and diagnosing crises, developing preventive strategies, and implementing innovative solutions. In addition, the findings stress the importance of a systemic and integrated approach to crisis management, which involves all aspects of the healthcare institution's operations. The article also discusses the concept of "crisis awareness" among healthcare staff and its role in enhancing organizational stability during crises. Furthermore, it suggests that healthcare institutions should develop flexible strategies that allow quick adaptation to new threats and changes. The findings confirm that effective crisis management in healthcare can significantly enhance institutional resilience and ensure continued, high-quality patient care even during periods of instability. **Practical value.** The study's practical contribution lies in the development of a comprehensive framework for crisis management in healthcare institutions. It recommends strategies that are adaptable to both public and private healthcare organizations, allowing them to remain resilient in the face of future challenges. By emphasizing flexibility, innovation, and a proactive approach to crisis management, the article provides valuable insights for healthcare managers looking to strengthen their institutions' crisis management capabilities. The proposed strategies aim to ensure the long-term viability of healthcare organizations, reduce the impact of crises, and improve patient outcomes during turbulent times.

**Keywords:** crisis management, healthcare institutions, adaptation, systemic approach, crisis phenomena, preventive management, innovation.

Дата надходження статті: 04.02.2026

Дата прийняття статті: 26.02.2026

Дата публікації статті: 22.06.2026