

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЦЕНТР ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я МОЗ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ НАУК ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
АКАДЕМІЯ НАУК ВИЩОЇ ШКОЛИ УКРАЇНИ
БАТУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ШОТА РУСТАВЕЛІ (ГРУЗІЯ)
РИЗЬКИЙ ПІВНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (ЛАТВІЯ)
БАЛТІЙСЬКА МІЖНАРОДНА АКАДЕМІЯ (ЛАТВІЯ)
WORLD ASSOCIATION FOR POSITIVE AND TRANSCULTURAL PSYCHOTHERAPY
(НІМЕЧЧИНА)
DARE INNOVATIONS (УГОРЩИНА)
КАГУЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОГДАНА ПЕТРИЧЕЙКА
ХАЩІДЕУ (МОЛДОВА)
НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ О.О. БОГОМОЛЬЦЯ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ОСТРОГРАДСЬКОГО
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ІНСТИТУТ ПСИХОЛОГІЇ ІМЕНІ Г. С. КОСТЮКА НАПН УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА
ЦЕНТР УКРАЇНСЬКО-ЄВРОПЕЙСЬКОГО НАУКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

III МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ

«СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЗМІН В УПРАВЛІННІ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я: МОДЕРНІЗАЦІЯ, ЯКІСТЬ, ПСИХОЛОГІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ»

*28 травня 2026 року
м. Одеса, Україна*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ КОНФЕРЕНЦІЇ:

Шнайдер Станіслав Аркадійович – в.о. ректора Одеського національного медичного університету; доктор медичних наук, професор, член-кореспондент НАМН України, заслужений діяч науки і техніки України;
Запорожан Валерій Миколайович – голова Вченої Ради Одеського національного медичного університету, доктор медичних наук, професор, академік НАМН України;
Орабіна Тетяна Миколаївна – заступник генерального директора Центру громадського здоров'я МОЗ України, асистент кафедри менеджменту охорони здоров'я Національного медичного університету імені О.О. Богомольця, PhD;
Марічерета Валерія Геннадіївна – перший проректор Одеського національного медичного університету, голова групи експертів МОЗ за напрямом «Акушерство та гінекологія» – експерт-консультант Міністра охорони здоров'я України, доктор медичних наук, професор, академік НАМН вищої освіти України;
Дідманідзе Ібраїм – керівник Центру мов та інформаційних технологій факультету освіти Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Грузія);
Дьякон Роман – президент правління Ризького північного університету, доктор технічних наук, професор, академік (Латвія);
Волков Владислав – ректор Балтійської міжнародної академії, доктор суспільних наук, доцент (Латвія);
Марошевельді Дора – засновниця та генеральна директорка DARE Innovations;
Врабіє Сільвія – кафедра історії та теорії освіти факультету гуманітарних та педагогічних наук Державного університету «Богдан Петричейку Хашідеу», доктор психологічних наук (Молдова);
Борці Вікторія Ігорівна – професор кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології Одеського національного медичного університету, доктор економічних наук, професор;
Наконечний Олександр Григорович – президент Академії наук вищої школи України, доктор фізико-математичних наук, професор, академік Національної академії наук України;
Труніна Ірина Михайлівна – завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, доктор економічних наук, професор;
Векшовець Тетяна Андріївна – професор кафедри менеджменту охорони здоров'я Національного медичного університету імені О. О. Богомольця, директор ННЦ «Бізнес-школа НМУ імені О. О. Богомольця», доктор медичних наук, професор;
Рудінська Олена Володимирівна – завідувач кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології Одеського національного медичного університету, кандидат економічних наук, доцент;
Храпкіна Валентина Валентинівна – професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного університету «Києво-Могилянська академія», доктор економічних наук, професор;
Бабієнко Володимир Володимирович – завідувач кафедри гігієни, медичної екології та громадського здоров'я Одеського національного медичного університету, доктор медичних наук, професор;
Опря Євген Васильович – завідувач кафедри психіатрії, наркології, медичної психології та психотерапії Одеського національного медичного університету, доктор медичних наук, професор;
Литвиненко Ольга Дмитрівна – професор кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології Одеського національного медичного університету, доктор психологічних наук, професор;
Сердюк Людмила Захарівна – головний науковий співробітник лабораторії психології особистості імені П. Р. Чапоти Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, доктор психологічних наук, професор;
Халік Олена Олександрівна – завідувач кафедри психології Університету Короля Данила, кандидат психологічних наук, доцент;
Кусик Наталія Львівна – начальник навчально-методичного відділу, доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології Одеського національного медичного університету, кандидат економічних наук, доцент.

С 91 **Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, психологія та комунікація:** Міжнародна наукова конференція. За заг. ред. проф. В. Г. Марічерета, 28 травня 2026 року, м. Одеса. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2026. 452 с.
ISBN 978-966-397-640-2

До збірника матеріалів конференції увійшли тези доповідей, які стали предметом обговорення учасників Міжнародної наукової конференції «Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, комунікація» у м. Одесі 31 травня 2024 року у Одеському національному медичному університеті.
Збірник зібраний науковими фахівцями Одеського національного медичного університету і розрахований на наукових та науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти.

УДК 351.77-048.35(062.552)

© Одеський національний медичний університет, 2026
ISBN 978-966-397-640-2 © Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres», 2026

Оцінка медичних технологій як інструмент якісної медичної допомоги Ємельянова Оксана Іванівна	99
Дихотомія цілей некомерційних закладів охорони здоров'я як детермінанта управління ціновою політикою в умовах трансформаційного квazi-ринку Зограб'ян Катерина Михайлівна	103
Стратегічне управління закладами охорони здоров'я в умовах соціально-економічної нестабільності Князькова Валентина Яківна, Андронік Олександр Валерійович	107
Управління медичними ризиками як інструмент запобігання правопорушенням у медичній галузі Князькова Валентина Яківна, Романченко Андрій Миколайович	111
Мотивація та професійний розвиток медичного персоналу у контексті підвищення якості медичних послуг Князькова Валентина Яківна, Романченко Павло Андрійович	115
Впровадження інтегрованої системи управління якістю в клініко-діагностичних лабораторіях: виклики та перспективи Кусик Наталія Львівна, Зінченко Віта Володимирівна	118
Особливості формування репутації медичних та фармацевтичних брендів: порівняльний аналіз Кусик Наталія Львівна, Мирнинко Яна Сергіївна, Гмиря Анастасія Сергіївна	121
Зв'язок фінансових показників ЗОЗ, які надають онкологічну допомогу, з платежами пацієнтів з власної кишені Маранов Андрій Олександрович	125
Прогнозування у лікарів загальної практики-сімейних лікарів ризиків психоемоційного виснаження Машкевич Олександра Григорівна, Вежновець Тетяна Андріївна	129
Актуальність і проблеми тренінгового бізнесу з домедичної допомоги в сучасних реаліях України Могилова Марина Михайлівна, Думнич Михайло Іванович	132
Medical and social rationale for telemonitoring in chronic heart failure at the primary health care level Riabkov Serhii Olexandrovich	135
Управління якістю медичних послуг: система взаємопов'язаних елементів Фоміна Єлизавета Василівна, Пономарьова Лілія Іванівна	138

**МОТИВАЦІЯ ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК
МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ
ЯКОСТІ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ**

Князькова Валентина Яківна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту охорони здоров'я та психології
Одеський національний медичний університет
м. Одеса, Україна*

Романченко Павло Андрійович

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
Одеський національний медичний університет
м. Одеса, Україна*

В умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку медичних послуг заклади охорони здоров'я все більше усвідомлюють, що ключовим чинником успіху є не лише матеріально-технічна база, а й людський капітал. Саме якість обслуговування пацієнтів визначає конкурентноспроможність медичного закладу у довгостроковій перспективі, а вона, своєю чергою, безпосередньо залежить від рівня кваліфікації, залученості та вмотивованості медичного персоналу [1].

Мотивація медичного персоналу та його систематичний професійний розвиток є взаємопов'язаними складовими ефективного управління закладом охорони здоров'я. Мотивований співробітник не обмежується виконанням стандартних клінічних протоколів, але й прагне до вдосконалення власних компетенцій, ініціює нові підходи до взаємодії з пацієнтами та бере на себе відповідальність за результат. Тому тема є надзвичайно актуальною в умовах трансформації сучасної медичної галузі [2].

Мотивація в медицині як управлінська категорія охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають медичного працівника до дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. У контексті якості послуг розрізняють матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна мотивація включає конкурентну заробітну плату, бонусні системи, прив'язані до показників якості надання медичних послуг, пільгові соціальні пакети. Нематеріальна – визнання заслуг, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура, що підтримує орієнтованість на пацієнта [3].

Дослідження показують, що існує пряма кореляція між рівнем задоволеності персоналу умовами праці та оцінкою якості медичних послуг з боку пацієнтів. Медичні заклади, де впроваджені комплексні системи мотивації, демонструють вищий рівень задоволеності пацієнтів та нижчий рівень плинності кадрів. Це підтверджує ланцюжок: «задоволений співробітник → якісне медичне обслуговування → задоволений пацієнт → стабільний дохід медичного закладу».

Професійний розвиток медичного персоналу охоплює сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації, розширення компетентностей та адаптацію до мінливих вимог медичного ринку. У медичній галузі до основних інструментів професійного розвитку належать:

- корпоративне навчання: тренінги, воркшопи, семінари з розвитку soft skills та пацієнтоорієнтованості;
- наставництво (менторинг): передача досвіду від кваліфікованих медичних співробітників до нових;
- ротація персоналу: розширення кругозору медичних працівників через роботу в різних підрозділах;
- e-learning: дистанційне навчання з використанням цифрових платформ та LMS-систем.

Поєднання системного навчання з практикою на робочому місці забезпечує синергетичний ефект: знання, отримані на тренінгах, закріплюються в реальних ситуаціях надання медичних послуг пацієнтам. Це особливо важливо для закладів охорони здоров'я, де кожна взаємодія з пацієнтом є унікальною і вимагає від медичного персоналу гнучкості, емпатії та здатності до нестандартних рішень [4].

Попри очевидну важливість інвестицій у медичний персонал, заклади охорони здоров'я стикаються з низкою проблем та викликів при реалізації комплексних програм мотивації та розвитку. Серед них:

- обмежені фінансові ресурси: медичні заклади часто не мають достатнього бюджету на навчання персоналу;
- висока плинність кадрів: інвестиції у навчання можуть «витікати» разом зі звільненими співробітниками;
- опір змінам: частина медичного персоналу не сприймає нові формати навчання та стандарти якості;
- складність вимірювання ефективності: важко кількісно оцінити вплив мотиваційних програм на якість надання медичних послуг у короткостроковому періоді [4].

Для подолання зазначених викликів сучасний менеджмент пропонує комплексний підхід, що включає: розробку індивідуальних планів розвитку для кожного медичного робітника (IDP); впровадження систем KPI, прив'язаних до показників якості надання медичних послуг;

формування корпоративної культури, в якій навчання є цінністю, а не обов'язком; використання моделі Kirkpatrick для оцінки ефективності навчальних програм на чотирьох рівнях – реакція, навчання, поведінка, результати [5].

Важливу роль відіграє також цифровізація процесів управління медичним персоналом. Сучасні HRM-системи дозволяють автоматизувати відстеження показників розвитку медичних робітників, персоналізувати навчальні траєкторії та своєчасно виявляти проблемні зони у якості медичного обслуговування. Технології штучного інтелекту відкривають нові можливості для прогностичної аналітики: визначення ризиків звільнення ключових фахівців та своєчасного застосування утримуючих мотиваційних заходів [5].

Отже, мотивація та професійний розвиток медичного персоналу є не витратами, а стратегічними інвестиціями в конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я. Їх системне впровадження в управлінську практику дозволяє підвищити якість надання медичних послуг, знизити плинність медичних кадрів, зміцнити лояльність пацієнтів та забезпечити стійке зростання медичних закладів.

Література:

1. Самокіщук Р. Моделі мотивації медичних працівників у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-147>

2. Князькова В. Я., Рудінська О. В. Формування професійної культури фахівців у медичній галузі. Забезпечення якості освіти у вищій медичній школі. *Матеріали Науково-методичної міжуніверситетської конференції з міжнародною участю*. Одеський національний медичний університет. м. Одеса. 18-20.01.2023. С. 551–554. URL: <https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/13302/Rudinska.pdf?sequence=1>

3. Кокорева О. В. Інноваційні підходи до мотивації праці працівників у медичних установах. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 4. С. 388–393. DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.4.51>

4. Мартинюк О. А., Князькова В. Я., Кравченко В. І. Удосконалення системи управлінських рішень в закладах охорони здоров'я. *Міжнародна мультидисциплінарна наукова інтернет-конференція «Світ наукових досліджень»*. Випуск 45. С. 134-138. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/6478/>

5. Viktoriia Valakh, Olena Rudinska, Svitlana Busel, Valentyna Kniazkova. Management of medical services in Ukraine in the context of international experience. *Economic Analysis*. 2024. Vol. 34. No. 2. Pp. 94–105. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.094>