

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*



Львів – Торунь  
Liha-Pres  
2026

## 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. Чамати 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

## ЗМІСТ

### СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Актуальні виклики модернізації сфери охорони здоров'я України

**Шнайдер Станіслав Аркадійович.....14**

Соціально орієнтована бізнес-модель як основа сталого  
розвитку підприємства

**Карпенко Оксана Олександрівна, Гуцало Павло Сергійович.....17**

Формування ціннісної пропозиції роботодавця як основа  
ефективного HR-бренду

**Борщ Вікторія Ігорівна, Гедзелівський Віталій Ігорович.....21**

Sustainable development in the context of primary education

**Vrabie Silvia.....24**

Доказовий менеджмент як методологічна основа підготовки керівників  
у сфері охорони здоров'я: досвід впровадження в магістерській програмі

**Вишнівецький Іван Іванович, Парій Валентин Дмитрович.....34**

Соціально орієнтована бізнес-модель як основа сталого  
розвитку підприємства

**Бірюков Єгор Ігорович, Коляда Максим Васильович.....37**

Етичне застосування штучного інтелекту в академічному  
середовищі психологів

**Шеремета Сергій Ростиславович.....41**

### СЕКЦІЯ 2. СТІЙКІСТЬ, ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Стратегічні напрями реформування та розвитку територіальної  
громади м. Одеси

**Колоденко Олена Володимирівна.....43**

Бізнес-резильєнтність медичних організацій як чинник сталого  
розвитку системи охорони здоров'я

**Борщ Вікторія Ігорівна.....46**

Механізми забезпечення стійкості в умовах кризових викликів

**Рудінська Олена Володимирівна, Дерев'ягін Ярослав Олександрович..51**

Актуальність стратегії розвитку закладів охорони здоров'я  
в умовах Європейської інтеграції

**Волянська Алла Георгіївна, Ковальчук Тетяна Анатоліївна.....53**

## СЕКЦІЯ 1. СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-640-2-1>

### АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

*Шнайдер Станіслав Аркадійович*  
доктор медичних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України,  
в.о. ректора  
Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна;  
член-кореспондент  
Національна академія медичних наук України  
м. Київ, Україна

Охорона здоров'я сьогодні є не лише системою надання медичної допомоги, а й складним соціально-організаційним середовищем, де ефективність визначається не лише технологіями чи ресурсами, але й людським фактором: управлінськими рішеннями, психологічною стійкістю керівників та медичних працівників, культурою комунікації, довірою між учасниками процесу та здатністю системи навчатися.

Сучасні радикальні зміни в медичній сфері вимагають системного перегляду управлінських підходів. Модернізація має розглядатися комплексно, як процес, що охоплює:

- управління процесами та маршрути пацієнта (від звернення до лікування та реабілітації);
- планування ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних);
- організаційні моделі роботи закладів охорони здоров'я;
- цифрову трансформацію (як інструмент, що підсилює якість і контроль, а не як самоціль);
- управління ризиками та безперервне покращення.

Важливо підкреслити: модернізація не може бути суто «формальною» – вона має приносити вимірюваний ефект для пацієнта й для системи: швидкість, безпечність, прогнозованість і прозорість рішень.

Медицини потрібні управлінці, професійні лідери, психологи та фахівці громадського здоров'я, як зазначено в стратегії розвитку охорони здоров'я 2030.

Медицині потрібні управлінці, професійні лідери, психологи та фахівці галузі громадського здоров'я, тому що система охорони здоров'я працює в умовах: високої відповідальності та морального навантаження; професійного вигорання та психологічної вразливості медичних працівників; комунікаційних бар'єрів між пацієнтом, родиною, лікарем, адміністрацією, державою;

Отже, сучасний керівник закладу охорони здоров'я, координатор програм або автор реформ – це не лише професійний лікар та менеджер. Це лідер, який поєднує компетентності: управлінську (процеси, ресурси, стандарти), професійну (розуміння клінічного контексту), лідерську (мотивація, культура змін), психологічну (робота з напруженням, конфліктами, підтримкою персоналу), комунікаційну (ясність, емпатія, узгодження рішень).

Якість медичної допомоги – це результат системної роботи. Вона формується на різних рівнях: на рівні організації процесу (маршрутизація, черговість, тяглість), на рівні клінічних стандартів (протоколи, клінічні маршрути, аудит), на рівні управління ресурсами (кадри, обладнання, доступність), на рівні безпеки (інциденти, ризики, культура повідомлення), на рівні пацієнт-орієнтованості (доступність, зрозумілість, повага).

Аналізуючи якість, важливо впроваджувати культуру оцінки: не лише «чи зроблено», а й чи це було ефективно, чи це було безпечно, чи пацієнт отримав очікуваний результат, чи персонал витримує навантаження без втрати компетентності через стрес.

Психологічний вимір реформ є часто недооціненим. Однак у реальному житті саме він визначає, чи зможе система тримати курс на якість у довгій перспективі.

Сучасні медичні команди працюють у середовищі: постійної терміновості, емоційної залученості, професійного ризику, дефіциту часу та ресурсів, тривалого стресу.

Тому управління має включати елементи психологічної підтримки, зокрема: розвиток внутрішньої комунікації та командної взаємодії, механізми попередження конфліктів і «тихого саботажу» через втому, організаційні практики зменшення навантаження там, де це можливо, формування культури підтримки та наставництва, навчання лідерів навичкам психологічного впливу: мотивація, зворотний зв'язок, керування змінами без припинення та провини.

Комунікація в системі охорони здоров'я – це не лише стратегії спілкування, довготривалі зв'язки та ефективні домовленості. Це спосіб управління очікуваннями й поведінкою учасників.

Ефективна комунікація повинна охоплювати: комунікацію адміністрації з медичним персоналом (сенс змін, відповідальність, межі рішень), комунікацію медиків із пацієнтом і сім'єю (пояснення плану лікування, ризиків, альтернатив), комунікацію між рівнями надання медичної допомоги (узгодження маршрутів, передача даних і відповідальності), комунікацію з громадськістю та партнерами (профілактичні програми, просвіта, мотивація до здорової поведінки).

Довіра формується там, де слова підкріплені дією. А дія стає системною лише тоді, коли комунікація – стандартизована, зрозуміла та людяна.

Масмо також орієнтуватися на міжнародну співпрацю, синергію та досвід найкращих моделей системи охорони здоров'я у світі, але зберігаючи національні традиції та переваги української медицини: доступність та цінові пропозиції. Така синергія є гарантією плідних дискусій і того, що рекомендації будуть не «декларативними», а практично корисними – для реального сектору та академічного середовища.

Підсумовуючи, пропоную розглядати результати модернізації сфери охорони здоров'я через практичні орієнтири:

1. Напрацювання рекомендацій для управлінців щодо впровадження змін без руйнування якості та безпечності.
2. Інтеграція психологічного виміру в менеджмент медичних команд: не лише лікування пацієнта, а й підтримка працівника.
3. Побудова системної комунікації між усіма стейкхолдерами: від пацієнта до керівництва та партнерів.
4. Підсилення культури якості через вимірюваність, аудит та зворотний зв'язок.
5. Використання міжнародного досвіду як джерела рішень, але з адаптацією до українського контексту.

### **Література:**

1. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р. URL: [https://healthstrategy2030.com.ua/UKR\\_Health\\_Strategy\\_2030\\_final.pdf](https://healthstrategy2030.com.ua/UKR_Health_Strategy_2030_final.pdf) (дата звернення: 18.04.2026).