

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 Хашидеу», 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. Чапачи 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.

**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)

#### **СЕКЦІЯ 4. ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ МОДЕЛІ ТА БІЗНЕС-РІШЕННЯ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я ТА ПСИХОЛОГІЇ**

Bidirectional LSTM with temporal attention fore early detection of burnout in healthcare workers: an innovative management approach <b>Ibraim Didmanidze, Gregory Kakhiani, Zurab Megrelishvili</b> .....	142
Assessment of Educational Quality and Professional Readiness in Georgian Dental Programs <b>Fridon Japaridze, Mariam Gogotishvili, Mzia Bakradze, Nato Zosidze, Iamze Nataridze, Tamuna Tsulukidze</b> .....	147
Освітньо-цифрова екосистема як стратегічний інструмент управління сучасним медичним закладом <b>Горищак Сергій Петрович</b> .....	151
Комунікаційні алгоритми як інструмент управління якістю та безпекою медичної допомоги: від паузи до AI-підтримки <b>Гетьман Олеся Іванівна, Адельзберг Ольга Володимирівна</b> .....	155
Механізми управління конфліктами в організації: психологічні технології попередження та вирішення <b>Рудінська Олена Володимирівна, Бошина Тетяна Миколаївна</b> .....	159
Актуальність проєктного підходу до формування команд: розвиток і мотивація персоналу <b>Рудінська Олена Володимирівна, Кармелюк Анатолій Сергійович</b> ....	162
Вплив брендингу кластерного медичного закладу на лояльність пацієнтів і стійкість до кризових ситуацій <b>Рудінська Олена Володимирівна, Люханова Христина Андріївна</b> .....	165
Управління проєктами антикризового відновлення організації (в системі сучасних закладів охорони здоров'я України) <b>Церковна Альона Володимирівна, Черненко Олена Василівна, Черненко Вадим Сергійович</b> .....	168
Впровадження data-driven підходів в управлінні людськими ресурсами медичних організацій: потенціал, обмеження та перспективи розвитку <b>Ярмола Таїсія Євгенівна</b> .....	173

#### **СЕКЦІЯ 5. ІННОВАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ У ГРОМАДСЬКОМУ ЗДОРОВ'І: ІНТЕГРАЦІЯ, ПРОФІЛАКТИКА, СТАЛІСТЬ**

Сексуально-репродуктивне здоров'я підлітків у практиці сімейного лікаря: інтегрований підхід до профілактики, маршрутизації та сталого громадського здоров'я <b>Марічереда Валерія Геннадіївна</b> .....	177
---	-----

## **МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ**

***Рудінська Олена Володимирівна***

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

***Бошина Тетяна Миколаївна***

*здобувачка вищої освіти, лікар-інтерн з хірургії  
Одеський національний медичний університет  
м. Одеса, Україна*

**Актуальність.** У системі охорони здоров'я проблема управління конфліктами набуває особливого значення через високий рівень емоційного навантаження, відповідальності та постійної взаємодії між медичними працівниками, пацієнтами й адміністрацією. У КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» конфліктні ситуації можуть виникати внаслідок професійного стресу, значного обсягу роботи, психологічного виснаження персоналу та емоційної напруги пацієнтів з онкологічними захворюваннями. Ефективне управління конфліктами є необхідною умовою забезпечення якісної медичної допомоги та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.

**Обґрунтування.** Конфлікт в організації не завжди має виключно негативний характер. За умови правильного управління він може стати джерелом розвитку, вдосконалення внутрішньої комунікації та підвищення ефективності командної роботи. Разом із тим тривалі або неконтрольовані конфлікти призводять до зниження мотивації працівників, професійного виснаження, порушення взаємодії між співробітниками та погіршення якості виконання професійних обов'язків.

Одним із важливих напрямів сучасного менеджменту є впровадження психологічних технологій попередження конфліктів. До них належать розвиток емоційної стійкості персоналу, формування навичок конструктивного спілкування, створення умов для відкритої комунікації та підтримка сприятливого психологічного середовища.

Важливу роль відіграє здатність керівника використовувати індивідуальний підхід до працівників, аналізувати причини напруження в колективі та своєчасно запобігати розвитку конфліктної ситуації.

Особливої уваги потребують психологічні методи вирішення конфліктів, серед яких важливе місце займають переговори, медіація, активне слухання та технології емоційного контролю. Використання таких підходів дозволяє не лише знизити рівень напруги між сторонами конфлікту, але й сприяє формуванню атмосфери довіри та взаємної поваги в колективі.

Основними напрямками підвищення ефективності управління конфліктами в організації ми вважаємо:

- розвиток культури професійної комунікації;
- впровадження тренінгів із конфлікт-менеджменту;
- формування навичок емоційного інтелекту у працівників;
- підтримку психологічного благополуччя персоналу;
- удосконалення системи взаємодії між керівництвом і колективом.

Для покращення процесу врегулювання конфліктів доцільно використовувати сучасні психологічні інструменти, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

**Психологічні інструменти попередження та вирішення конфліктів**

№	Інструмент	Практичне значення	Очікуваний результат
1.	Активне слухання	Покращення взаєморозуміння між працівниками	Зниження рівня конфліктності
2.	Медіація	Допомога у врегулюванні суперечок	Досягнення компромісу
3.	Тренінги з комунікації	Розвиток навичок взаємодії	Формування командної роботи
4.	Емоційний інтелект	Контроль емоційної поведінки	Покращення психологічного клімату

Управління конфліктами в медичному закладі, такому як Одеський регіональний протипухлинний центр, вимагає особливого підходу через високий рівень емоційної напруги, професійного вигорання та специфіку взаємодії «лікар – пацієнт» у онкології.

Профілактика в нашому медичному закладі спрямована на створення середовища, де конфлікт не знаходить підґрунтя для розвитку.

Впровадження системи «Check-in» для персоналу: короткі (5–10 хв) ранкові зустрічі не лише для обговорення клінічних випадків, а й для

оцінки психологічного стану команди. Це дозволяє вчасно помітити роздратування або втому колеги.

Психологічний дебрифінг після складних випадків: в онкологічному центрі висока летальність є фактором стресу. Регулярні групові сесії з психологом для обговорення емоційних реакцій персоналу запобігають «зривам» на колег або пацієнтів.

Тренінги з ненасильницького спілкування (НС): навчання лікарів та медсестер алгоритму: Спостереження → Почуття → Потреба → Прохання. Це критично при повідомленні поганих новин, що часто стає тригером конфлікту з родичами пацієнтів.

Коли суперечка стає відкритою, важливо перевести її з емоційної площини в конструктивну.

Технологія «Картографія конфлікту» використовується керівництвом відділення для візуалізації проблеми:

- Сторони: хто залучений? (наприклад, хірург та анестезіолог).
- Предмет: через що суперечка? (графік операцій, розподіл ресурсів).
- Потреби та побоювання: чого насправді боїться кожна сторона? (втрата авторитету, надмірне навантаження).

Метод «Ротації» або «Тимчасової дистанції» використовується у разі затяжного міжособистісного конфлікту між медсестрами – зміна графіку чергувань так, щоб мінімізувати їхню спільну роботу на період «охолодження», паралельно проводячи медіацію.

Робота з конфліктами «Лікар – Пацієнт/Родичі» передбачає наступний алгоритм:

1. Створення «Кімнати тиші»: спеціальне місце для приватних розмов. Конфлікти часто виникають у коридорах через брак приватності. Перенесення розмови в ізольоване приміщення знижує рівень агресії на 30–40%.

2. Протокол SPIKES: використання цього міжнародного протоколу для передачі складних діагнозів мінімізує ризик агресивної реакції з боку пацієнта, оскільки він відчуває підтримку та професійну емпатію.

**Висновки.** Ефективне управління конфліктами у КНП «Одеський регіональний клінічний протипухлинний центр» є важливим елементом сучасного менеджменту в охороні здоров'я. Використання психологічних технологій попередження та вирішення конфліктних ситуацій сприяє покращенню взаємодії між працівниками, підвищенню якості медичних послуг та створенню стабільного психологічного середовища в колективі.

### **Література:**

1. Рудінська О. В., Дружкова І.С., Ярмола Т. Розвиток емоційного інтелекту в медичному менеджменті – запобігання конфліктам. 2025. Сучасний стан та перспективи розвитку науки, освіти і технологій: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції: 2 ч. Кременчук: ЦФЕНД, 2025. Ч. 2. 83 с.

2. Горішак С. П. Освітньо-цифрові сервіси як невід’ємна складова успішного менеджменту сучасного закладу охорони здоров’я (на прикладі КНП «Дитяча міська поліклініка № 6» ОМР COMPASS). *Маркетинг і цифрові технології*, в. 10, п. 1, р. 72–81, <https://doi.org/10.15276/mdt.10.1.2026.6>

3. Мартинюк О., Кусик Н., Рудінська О., Криленко В. Формування організаційно-економічного механізму управління закладом охорони здоров’я в сучасній парадигмі розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-56>

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-640-2-40>

## **АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНД: РОЗВИТОК І МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ**

***Рудінська Олена Володимирівна***

*кандидат економічних наук, доцент,*

*завідувачка кафедри менеджменту охорони здоров’я та психології*

*Одеський національний медичний університет*

*м. Одеса, Україна*

***Кармелюк Анатолій Сергійович***

*магістрант спеціальності D3 Менеджмент*

*Одеський національний медичний університет*

*м. Одеса, Україна*

**Актуальність.** Сучасні організації, особливо в медичній та сервісній сферах, функціонують у середовищі з високим рівнем невизначеності. У таких умовах якість команди проекту визначає стабільність