

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 «Кієво-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

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 Ibraim Didmanidze, Gregory Kakhiani, Zurab Megrelishvili	142
Assessment of Educational Quality and Professional Readiness in Georgian Dental Programs Fridon Japaridze, Mariam Gogotishvili, Mzia Bakradze, Nato Zosidze, Iamze Nataridze, Tamuna Tsulukidze	147
Освітньо-цифрова екосистема як стратегічний інструмент управління сучасним медичним закладом Горищак Сергій Петрович	151
Комунікаційні алгоритми як інструмент управління якістю та безпекою медичної допомоги: від паузи до AI-підтримки Гетьман Олеся Іванівна, Адельзберг Ольга Володимирівна	155
Механізми управління конфліктами в організації: психологічні технології попередження та вирішення Рудінська Олена Володимирівна, Бошина Тетяна Миколаївна	159
Актуальність проєктного підходу до формування команд: розвиток і мотивація персоналу Рудінська Олена Володимирівна, Кармелюк Анатолій Сергійович	162
Вплив брендингу кластерного медичного закладу на лояльність пацієнтів і стійкість до кризових ситуацій Рудінська Олена Володимирівна, Люханова Христина Андріївна	165
Управління проєктами антикризового відновлення організації (в системі сучасних закладів охорони здоров'я України) Церковна Альона Володимирівна, Черненко Олена Василівна, Черненко Вадим Сергійович	168
Впровадження data-driven підходів в управлінні людськими ресурсами медичних організацій: потенціал, обмеження та перспективи розвитку Ярмола Таїсія Євгенівна	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 Марічереда Валерія Геннадіївна	177
---	-----

Marichereda. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2024. P. 114–126. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-466-5-7> URL: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/16267>

4. Грекова А. В., Литвиненко О. Д., Рудінська О. В., Князькова В. Я. Вплив цифрового стилю життя на соціально-психологічну адаптацію молоді. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2025. № 1(103). С. 6–

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-640-2-42>

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ АНТИКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ (В СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ)

Церковна Альона Володимирівна

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

Черненко Олена Василівна

*медичний директор
Державне підприємство Український науково-дослідний інститут
медицини транспорту МОЗ України,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Одеський національний медичний університет
м. Одеса, Україна*

Черненко Вадим Сергійович

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

Актуальність. Повномасштабна війна створила безпрецедентні виклики для системи охорони здоров'я України: руйнування інфраструктури, міграцію населення та персоналу, перевантаження екстреної допомоги, зростання потреб у реабілітації та психіатричній підтримці. За оцінками міжнародних організацій, понад 20% медичних закладів зазнали пошкоджень або руйнувань. Оновлена РВП-4 (RDNA-4) оцінює сукупні потреби відновлення України у \$524 млрд на десятирічний горизонт при прямих збитках \$176 млрд станом на 31.12.2024 [3]. У цих умовах антикризове управління повинно здійснюватися на основі проектного менеджменту, який забезпечує системність, контроль ресурсів та досягнення вимірюваних результатів.

Обґрунтування. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року визначає пріоритети цифровізації, інтеграції з європейськими стандартами та підвищення якості послуг [2].

В умовах війни особливо актуальними є адаптивність управління, гнучкість бюджетування та інтеграція міжнародних стандартів якості (ISO, JCI).

Тому, ми можемо виділити наступні пріоритетні напрями відновлення, що допоможуть якнайшвидше та найефективніше відновити та покращити діяльність закладів охорони здоров'я України:

1. Відновлення інфраструктури та автономних систем енергозабезпечення.

2. Цифрова трансформація (телемедицина, ВІ-аналітика) [8].

3. Управління якістю та безпекою пацієнтів.

4. Розвиток університетських клінік [9].

5. HR-відновлення та психологічна підтримка персоналу.

Зазвичай, при реалізації проєктів, розподіл витрат відбувається таким чином:

Ініціація та аудит 5–7%.

– Основні інвестиції 65–75%.

– Навчання персоналу 5–10%.

– Резерв ризиків 10–15%.

– Моніторинг та контроль 3–5%.

Таким чином, при впровадженні проєктного підходу в управління закладами охорони здоров'я для їхнього якнайшвидшого відновлення, оптимістичний сценарій реалізації цього проєкту на протязі 3–5 років буде наступний:

1. Підвищення продуктивності закладів охорони здоров'я на 20–30% після цифровізації.

2. Зниження клінічних ризиків на 15–20% при впровадженні ISO.

3. Зменшення плинності кадрів на 15–20% при впровадженні HR-програм.

4. Зростання грантового фінансування до 10–20% у разі розвитку університетських клінік.

Побудуємо модель антикризового проєктного менеджменту для відновлення, яка базується на поєднанні класичних підходів РМВОК та гнучких методологій Agile.

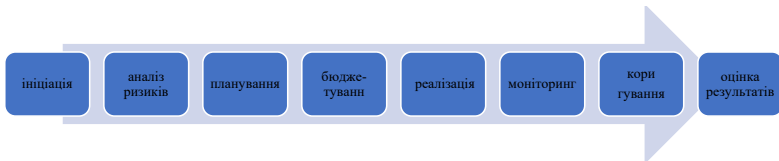


Рис. 1. Модель антикризового проєктного менеджменту

Систематизуємо перспективні підходи проектного менеджменту, використовувани інструменти та розмір очікуваного впливу у таблиці 1.

Таблиця 1

Перспективні підходи проектного менеджменту та оптимістичний сценарій результатів їх впровадження (у перспективі на 3–5 років)

Підхід	Інструменти	Очікуваний ефект	Інвестиції	Соціальний ефект
Стратегічне вирівнювання	Дорожні карти	Узгодженість проектів	5–10%	Прозорість
Data-driven управління	HeRAMS, KPI	Обгрунтовані рішення	3–7%	Підзвітність
Фінансування	Середньостроков і контракти НСЗУ; поєднання НСЗУ/URTF/ЄІБ/муніципальних коштів	Передбачуваність доходів закладів охорони здоров'я; інвестиційна впевненість	-	Стабільність
Управління ризиками	Резервні енергосистеми, BCP/DRP, дублювання сервісів	Безперервність надання послуг під час інцидентів	5–10%	Стабільність
Цифровізація	ERP, CRM, Business intelligence (BI)	Зростання продуктивності на 20–30%	10–20%	Доступність послуг
Управління якістю	ISO, аудит, SOP, PDCA	Зниження ризиків на 15–20%, зниження витрат на 10–15%, зниження ускладнень	3–7%	Безпека пацієнтів
Університетські клініки	R&D (Research and Development), гранти	Зростання інноваційності на 25–30% [9]	Партнерські	Підготовка кадрів
HR-відновлення	KPI, програми підтримки, Навчання/сертифікації, ротації, безпекові тренінги	Зниження плинності на 15–20% [10]	5–10%	Психологічна стабільність, стійкість команд, менша плинність
Гібридний PM	Agile + PMBOK	Збільшення швидкості реалізації на 20–25%	3–5%	Підвищення ефективності

Пропозиції. На основі запропонованих підходів оберемо найбільш актуальні підходи проектного менеджменту саме для сучасних українських закладів охорони здоров'я, що будуть якнайшвидше сприяти їх відновленню та представимо у таблиці 2.

Таблиця 2

**Актуальні підходи проектного менеджменту
для відновлення українських закладів охорони здоров'я**

Підхід	Опис/елементи
Data-driven управління	Використання HeRAMS + дашбордів НСЗУ для планування портфеля проектів [5]
Середньострокові договори з платником	3-річні контракти НСЗУ для опорних ЗОЗ [3]
ДПП-моделі університетських клінік	Афіліація університетів і клінік; 10 етапів реалізації
Енерго- та кіберстійкість	Модернізація енергосистем, резервування ІТ та мереж
Пацієнтсько-орієнтований сервіс (wayfinding) [7]	Навігація, дизайн точок контакту, доступність
Мобільні клініки та телемедицина	Гібридні маршрути доступу, візні послуги

Висновки. Таким чином, можемо зробити наступні висновки. Антикризове відновлення закладів охорони здоров'я в Україні потребує системного поєднання інфраструктурної модернізації, цифровізації, управління якістю та розвитку людського капіталу.

Використання проектного підходу забезпечить:

1. підвищення продуктивності медичних закладів на 20–30%;
2. зниження клінічних ризиків на 15–20%;
3. покращення кадрової стабільності;
4. підвищення інвестиційної привабливості галузі.

Найбільш ефективною моделлю є гібридне поєднання класичних стандартів управління (PMBOK) та гнучких методологій (Agile), що дозволяє забезпечити адаптивність системи в умовах високої невизначеності.

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 (дата звернення: 16.03.2026).

2. World Health Organization. Ukraine: Health Emergency Appeal 2025 (January 15, 2025). URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-who-health-emergency-appeal-2025-january-2025> (дата звернення: 15.03.2026).
3. World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4), February 25, 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 19.03.2026).
4. KSE Institute. Report on damages to infrastructure as of November 2024. February 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf (дата звернення: 14.03.2026).
5. Національна служба здоров'я України. Аналітичні дашборди. URL: <https://nszu.gov.ua/en/nszu-cifrova/onlain-servisi-dasbordі> (дата звернення: 13.03.2026).
6. VoxUkraine. Reform Index 248: Medium-term contracting model by the NHSU. 10.12.2024. URL: <https://voxukraine.org/en/reform-index-248-medium-term-contracting-model-by-the-nhsu> (дата звернення: 14.03.2026).
7. Рудінська О. В., Дерев'янка Р. І. Особливості проєктів щодо сучасних ризиків у сфері охорони здоров'я. II міжнар. конф. Сучасні напрями змін в управлінні охороною здоров'я: модернізація, якість, психологія та комунікація. ОНМедУ. 2025. URI: <https://repo.odmu.edu.ua:443/xmlui/handle/123456789/18237> (дата звернення: 18.03.2026).
8. Селезньова О. О., Рудінська О. В., Кусик Н. Л. Візуальний мерчандайзинг. 2020. URL: <https://mdt-oru.com.ua/index.php/mdt/article/view/109> (дата звернення: 17.03.2026).
9. Рудінська О. В., Красіленко Т. М. Проєкти розвитку університетських клінік 2025. URL: <https://journals.onmedu.od.ua/index.php/anthropology/issue/view/146/148> (дата звернення: 18.03.2026).
10. Церковна А. В., Рахімі А. М. Маркетингова стратегія як засіб підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. *The XII International Science Conference «Topical tendencies of science and practice»*, December 07–10, 2021, Edmonton, Canada. Edmonton, 2021. 601 p.