

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 проєктного 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.

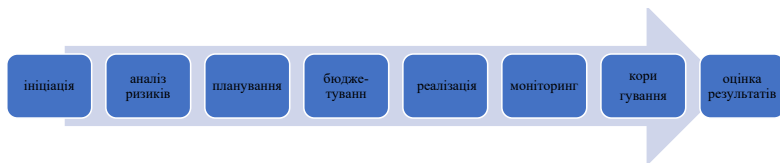


Рис. 1. Модель антикризового проєктного менеджменту

Систематизуємо перспективні підходи проєктного менеджменту, використовувані інструменти та розмір очікуваного впливу у таблиці 1.

Таблиця 1

Перспективні підходи проєктного 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 проєктів	5–10%	Прозорість
Data-driven управління	HeRAMS, KPI	Обґрунтовані рішення	3–7%	Підзвітність
Фінансування	Середньострокові 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 проєктного менеджменту саме для сучасних українських закладів охорони здоров'я, що будуть якнайшвидше сприяти їх відновленню та представимо у таблиці 2.

Таблиця 2

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

Підхід	Опис/елементи
Data-driven управління	Використання HeRAMS + дашбордів НСЗУ для планування портфеля проєктів [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, виїзні 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 проєктного 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-dasbordi> (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'янко 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.