

**Наталія СЕНДЗЮК**

здобувачка освітньо-професійної програми  
«Менеджмент закладів охорони здоров'я»

Науковий керівник: д-р екон. наук, доцент, професор кафедри  
менеджменту, публічного управління та персоналу  
Західноукраїнського національного університету  
Аліна ЖУКОВСЬКА

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

В умовах стрімких змін у сфері охорони здоров'я – цифровізації, персоналізації медичних послуг, впровадження доказової практики, – потреба в якісному та гнучкому професійному розвитку медичного персоналу стала критично важливою. Традиційні моделі навчання поступаються місцем інноваційним форматам, які дозволяють не лише оновлювати знання, а й формувати нові компетенції, необхідні для функціонування в умовах високої динаміки змін. Інноваційні підходи сприяють формуванню адаптивного, цифровограмотного, міждисциплінарного персоналу, здатного до саморозвитку та командної взаємодії, що є ключовим для забезпечення ефективності медичного закладу.

Сучасний етап розвитку системи охорони здоров'я позначений трансформацією парадигми професійного розвитку персоналу — від інструктивно-знаннєвого підходу до компетентнісно-адаптивного. Якщо раніше навчання персоналу зводилося до формального підвищення кваліфікації в межах регламентованих циклів, то нині зростає попит на гнучкі, персоніфіковані, безперервні освітні траєкторії, що відповідають реальним викликам і потребам медичної практики.

Ця зміна зумовлена кількома чинниками: 1) цифровізацією медицини та впровадження нових технологій, які вимагають регулярного оновлення знань і навичок; 2) переорієнтацією на пацієнтоцентричну модель, що потребує розвитку soft skills,

комунікативної компетентності, емоційного інтелекту; 3) міждисциплінарністю медичних команд, що вимагає вміння працювати в гнучких форматах, бути відкритим до колективного навчання та обміну знаннями; 4) змінами у трудовій мотивації фахівців, які дедалі більше цінують можливості самореалізації, професійного зростання та участі в інноваційних процесах. Таким чином, відбувається перехід до моделі розвитку, що інтегрує навчання у професійне середовище, забезпечує зворотний зв'язок, підтримку менторів та визнання результатів неформального й інформального навчання.

Інноваційні підходи до професійного розвитку медичного персоналу ґрунтуються на поєднанні сучасних освітніх методик, цифрових платформ і практик організаційного навчання. Серед них найбільш ефективними в умовах трансформації закладів охорони здоров'я є:

1. E-learning і microlearning – гнучкі онлайн-курси, відеоуроки, інтерактивні модулі, які дозволяють навчатися у зручному темпі, з адаптацією до індивідуального графіка працівника.

2. Симуляційне навчання – тренінги на основі клінічних сценаріїв, використання віртуальної або доповненої реальності (VR/AR), манекенів і тренажерів, що підвищують готовність до реальних ситуацій без ризику для пацієнтів.

3. Менторинг і коучинг – формати горизонтального навчання, що базуються на обміні досвідом між фахівцями різного рівня, розвитку управлінського потенціалу та професійного супроводу.

4. Гейміфікація – застосування ігрових механік для підвищення залученості, змагальності, мотивації до проходження навчальних модулів (наприклад, сертифікації через виконання завдань, рейтингування команд).

5. Платформи самоосвіти та персоналізовані освітні треки – використання Learning Management Systems (LMS), що дозволяють формувати індивідуальні плани розвитку, відстежувати прогрес, зберігати сертифікати й аналітику навчання.

6. Мобільне навчання (m-learning) – використання мобільних застосунків, подкастів, месенджерів та телеграм-ботів для щоденного професійного апдейту в мікроформаті.

7. Неформальне навчання в команді – клінічні кейс-обговорення, медичні «ранкові наради», освітні клуби, peer-review практики, що інтегрують розвиток у повсякденну професійну діяльність.

Ці інструменти дозволяють не лише підвищити якість знань, а й розвинути критичне мислення, комунікацію, адаптивність і цифрову компетентність, які є основою сучасного медичного лідерства.

Успішне впровадження інноваційних форматів професійного розвитку вимагає не лише наявності технологій і навчальних ресурсів, але й системної управлінської підтримки, культури розвитку та стратегічного бачення з боку керівництва закладу охорони здоров'я. Серед ключових передумов варто виокремити:

1. Наявність стратегічної освітньої політики ЗОЗ, яка фіксує цілі, пріоритети та механізми розвитку персоналу як одного з головних ресурсів закладу.

2. Формування організаційної культури, орієнтованої на розвиток, у якій навчання є частиною щоденної практики, а ініціативність, самонавчання й обмін знаннями – підтримуються й заохочуються.

3. Забезпечення лідерської ролі керівництва у трансляції цінності навчання, уособлення відкритості до інновацій та особистої участі у професійному розвитку разом із командою.

4. Інвестиції в інфраструктуру навчання – як фізичну (кабінети, симуляційні центри), так і цифрову (LMS, платформи для онлайн-доступу, хмарні архіви знань).

5. Розвиток партнерств із освітніми закладами, медичними асоціаціями, IT-компаніями, які забезпечують доступ до передових освітніх практик і контенту.

6. Системний моніторинг ефективності навчання – впровадження KPI для оцінки професійного зростання,

задоволеності персоналу, впливу на якість послуг.

Управлінські зусилля мають бути спрямовані не лише на надання доступу до навчання, а й на створення екосистеми безперервного розвитку, що поєднує технології, мотивацію та управлінську підтримку.

Отже, інноваційні підходи до професійного розвитку персоналу стають не просто інструментом оновлення знань, а стратегічним ресурсом трансформації медичних закладів. Їх впровадження забезпечує адаптивність, підвищує якість медичних послуг і сприяє формуванню культури безперервного навчання. Успіх інноваційних практик залежить не лише від технологічної бази, а й від управлінської волі, підтримки керівництва, організаційної зрілості та готовності медичної спільноти до змін. Саме поєднання цифрових інструментів, персоніфікованих освітніх траєкторій і відкритого лідерства формує нову модель професійного зростання, орієнтовану на виклики XXI століття.

#### **Список використаних джерел:**

1. Модернізація менеджменту та публічного управління в системі охорони здоров'я: кол. монографія за науковою ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. А. Тернопіль, Крок. 2020. 560 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon\\_uz\\_oz\\_t.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38546/1/Mon_uz_oz_t.pdf)
2. Організація діяльності в сфері охорони здоров'я: навч. посібник за ред. Шкільняка М. М., Желюк Т. А., Тернопіль, Крок. 2021. 438 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48106>
3. Жуковська А., Бречко О. Діючі технології та перспективні методики планування професійної кар'єри публічних службовців. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 27-36.