

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-12>  
УДК 331.101.38:614.253

**Козлова І.М.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

**Ковнір Н.А.**

студент,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Kozlova Inna**

PhD in Economics, Associate Professor at the Department  
of Management, Logistics and Innovation,  
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Kovnir Nikita**

Student,  
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics

## МОТИВАЦІЯ МЕДИЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

## MOTIVATION OF MEDICAL WORKERS IN WAR CONDITIONS: CHALLENGES AND PROSPECTS

Сучасні соціально-економічні виклики, зокрема повномасштабна збройна агресія російської федерації, суттєво вплинули на мотивацію працівників українських підприємств, особливо в секторі охорони здоров'я. Незважаючи на використання традиційних методів мотивації, актуальність пошуку нових, більш ефективних підходів до стимулювання праці медичних працівників значно зросла. Мета дослідження полягає в аналізі динаміки мотивації медичного персоналу в умовах кризи, ідентифікації ключових факторів, що впливають на рівень їхньої залученості та продуктивності, а також розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації, яка б враховувала не тільки матеріальні стимули, але й психологічну підтримку, можливості для професійного розвитку та соціальну відповідальність. Результати дослідження дозволять розробити ефективні інструменти для підвищення задоволеності працею, зменшення вигорання та утримання кваліфікованих кадрів у системі охорони здоров'я.

**Ключові слова:** воєнний стан, матеріальна мотивація, медичні працівники, мотивація, охорона здоров'я, психологічна підтримка, професійний розвиток.

Over the past five years, Ukraine has faced significant challenges, including economic crises and, more recently, the full-scale war with Russia, which has dramatically impacted various sectors, including healthcare. One major issue has been the motivation and retention of personnel, especially in critical fields like medicine. Motivation plays a crucial role in the productivity and efficiency of employees, and in the case of healthcare workers, this factor has been severely strained due to the ongoing war. Before the war, traditional methods of employee motivation in Ukraine, such as monetary rewards (e.g., bonuses or salary increases), were widely used. However, with the onset of the Russian invasion in 2022, the landscape changed drastically. The war imposed extreme psychological and physical pressures on healthcare workers, leading to heightened stress and burnout. As a result, new strategies for employee engagement, loyalty, and overall motivation became essential for healthcare institutions to continue functioning. The war has also forced organizations to rethink the hierarchy of motivational factors. Where financial incentives once dominated, the current environment demands more focus on psychological and emotional support, work-life balance, and creating a supportive workplace culture. The role of leadership in providing feedback, recognition, and ensuring the emotional well-being of staff is more critical than ever. As Ukraine's healthcare system continues to adapt to wartime realities, innovative motivational strategies must be developed to address both the immediate and long-term needs of its medical workforce. Thus, the war has redefined priorities in employee motivation. The need to maintain morale, especially in high-stress environments like healthcare, requires a holistic approach that includes not just financial incentives but also psychological support and recognition of individual contributions. These changes will be vital for the continued functionality of Ukraine's healthcare system during the war and beyond.

**Keywords:** martial law, material motivation, medical workers, motivation, health care, psychological support, professional development.

**Постановка проблеми.** Українське суспільство за останні роки зазнало значних потрясінь, що суттєво вплинуло на мотивацію працівників різних галузей. Особливо гостро це питання постало у сфері охорони здоров'я. Медичні працівники, працюючи на передовій боротьби з пандемією та збройною агресією, зіткнулися з надзвичайним навантаженням, стресом та небезпекою для життя. Це викликало необхідність переосмислити традиційні підходи до мотивації персоналу у цій галузі. Вивчення сучасного стану мотивації медичного персоналу та пошук найефективніших і найсучасніших методів є одним з найважливіших напрямів досліджень в охороні здоров'я. Адже саме від мотивації медичних працівників залежить якість надання медичних послуг, рівень задоволеності пацієнтів та, зрештою, здоров'я нації. Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для української системи охорони здоров'я. Медичні працівники працюють в екстремальних умовах, часто ризикуючи власним життям. Тому питання мотивації медичного персоналу набуває особливої актуальності. Хоча в Україні активно досліджуються різноманітні методи та механізми мотивації персоналу, специфіка роботи медичних закладів вимагає індивідуального підходу. Важливо розуміти, що для медичних працівників мотивація може мати зовсім інший зміст, ніж для працівників інших галузей. Саме зараз відкриваються нові можливості для впровадження нестандартних підходів, які дозволять не тільки утримати існуючих медичних працівників, але й залучити нових висококваліфікованих фахівців. Кожен медичний заклад повинен розробити індивідуальну стратегію мотивації, яка враховуватиме специфіку його діяльності, цінності та потреби медичного персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання мотивації персоналу є одним із центральних у сучасних дослідженнях управління персоналом. Так, наприклад, найактуальніші сучасні методи мотивації персоналу розглядають в публікаціях такі вітчизняні науковці, як В. Алькема та О. Сумець [11], І. Козлова [6], О. Ястремська [12], та інші, а в дослідженнях Т. Бондара та О. Краснонос [1] детально розглянуто теоретичні засади мотивації та склад її шляхів і засобів; К. Козак та Н. Корсікова [5] висвітлили можливі напрями удосконалення мотивації в умовах кризових явищ; М. Галушак і В. Кучинський [3] врахували міжнародний досвід мотивації персоналу на прикладі України. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень,

специфіка мотивації медичних працівників в умовах воєнного стану залишається недостатньо вивченою.

**Мета статті.** Мета дослідження полягає в аналізі чинників, що впливають на мотивацію медичного персоналу закладів охорони здоров'я України в умовах кризи, з метою оптимізації системи мотивації та стимулювання праці медичних працівників як у період воєнного стану, так і в перспективі післявоєнного відновлення країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність роботи будь-якого організації залежить від спільних зусиль усіх співробітників щодо виконання своїх обов'язків. Індивідуальна продуктивність працівника є функцією комплексу факторів, серед яких знання, навички та рівень мотивації відіграють ключову роль. Зокрема, емоційний стан працівника, його залученість до роботи та відчуття власної значущості суттєво впливають на ефективність його діяльності. Особливо актуальним є питання підтримки високого рівня мотивації в умовах підвищеної конкуренції, стресових ситуацій, та воєнного стану [5, 6].

Воєнний стан призводить до суттєвих трансформацій макроекономічних показників. Спостерігається зниження споживчих витрат та рівня заощаджень населення, посилення кредитних ризиків у банківській системі, скорочення кількості малих підприємств та збільшення дебіторської заборгованості. Динаміка цих процесів характеризується високим ступенем нестабільності. Усе це негативно позначається на діяльності більшості підприємств. У такій ситуації будь-яке підприємство намагається насамперед вижити, використовуючи всі можливі засоби та ресурси [2, с. 184].

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України спровокувала значні міграційні процеси, медичні працівники, як виявляється, не стали винятком. Частина медичного персоналу була змушена змінити місце роботи, зокрема, перейшовши до закладів охорони здоров'я, що не входять до системи Національної служби здоров'я України, таких як військові госпіталі, заклади Національної академії медичних наук та медичні установи силових структур тощо. Крім того, спостерігається зростання зайнятості медичних працівників у приватному секторі. За даними Центру медичної статистики МОЗ, кількість медпрацівників, які працюють поза системою НСЗУ, становить близько 30 тис. лікарів і 30 тис. медсестер (станом на 2021 рік) [7]. Ці медичні працівники не включені в наведений аналіз (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна кількість штатних медичних працівників  
за категоріями (2021–2024 рр.)**

Категорія персоналу	2021	2022	2022/ 2021	2023	2023/ 2022	2024	2024/ 2023	2024/ 2021
Керівники	6 893	6 007	-12,9%	5 977	-0,5%	5 703	-4,6%	-17,3%
Керівники структурних підрозділів	26 029	21 202	-18,5%	20 496	-3,3%	19 611	-4,3%	-24,7%
Лікарі	96 196	84 493	-12,2%	83 305	-1,4%	80 213	-3,7%	-16,6%
Середній медичний персонал	226 789	196 365	-13,4%	189 626	-3,4%	180 698	-4,7%	-20,3%
Молодший медичний персонал	118 843	99 187	-16,5%	93 778	-5,5%	89 145	-4,9%	-25,0%
Інші працівники	111 004	97 282	-12,4%	94 196	-3,2%	89 628	-4,8%	-19,3%
Всього	585 754	504 536	-13,9%	487 378	-3,4%	464 998	-4,6%	-20,6%

Джерело: складено авторами на основі [7]

Результати дослідження, проведеного на основі даних НСЗУ, свідчать про значне скорочення чисельності медичного персоналу в системі охорони здоров'я. Зокрема, за 2022 рік спостерігалось зменшення кількості медичних працівників на 13,9%, а станом на 2024 рік цей показник склав 20,6% відносно 2021 року. Абсолютні втрати медичних кадрів за останні два роки перевищили 120 тисяч осіб.

Регіональний аналіз динаміки чисельності медичних працівників виявляє значні відмінності (табл. 2). Так, незважаючи на загальну тенденцію до скорочення, Полтавська область

демонструє зростання кількості лікарів на 3,3%. Водночас найбільш критична ситуація спостерігається на тимчасово окупованих територіях (станом на березень 2023 року), в зонах активних бойових дій та у Львівській області. Несподіване скорочення чисельності медичних працівників у Львівській області, поєднане з відсутністю пропорційного зростання в інших регіонах, вказує на значні міграційні процеси серед медичних працівників за межі країни. Ці тенденції можуть мати серйозні наслідки для забезпечення доступності та якості медичної допомоги населенню.

Таблиця 2

**Зменшення кількості медпрацівників за регіонами та професійними групами  
(2022 рік порівняно з 2021 роком)**

Регіон	Всього медпрацівників	Лікарі	Медсестри	Молодший медперсонал
1	2	3	4	5
Луганська обл.	68,3%	67,2%	68,4%	73,2%
Херсонська обл.	32,6%	34,8%	33,6%	28,1%
Донецька обл.	27,7%	30,8%	27,9%	30,0%
Львівська обл.	24,2%	26,6%	22,5%	28,1%
Запорізьська обл.	22,6%	19,3%	18,2%	25,2%
Кіровоградська обл.	18,6%	16,2%	14,3%	21,5%
Харківська обл.	15,2%	13,1%	9,6%	21,4%
Київ	11,6%	10,0%	10,0%	13,2%
Дніпропетровська обл.	11,3%	7,6%	3,0%	14,0%
Київська обл.	11,2%	9,8%	11,5%	15,7%
Чернівецька обл.	10,8%	7,4%	12,4%	12,3%
Вінницька обл.	10,3%	9,1%	9,2%	13,8%
Черкаська обл.	10,2%	5,8%	8,8%	14,8%
Івано-Франківська обл.	9,8%	8,5%	9,6%	10,2%
Чернігівська обл.	9,6%	7,0%	8,1%	11,9%
Рівненська обл.	8,9%	4,7%	7,3%	12,3%

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5
Волинська обл.	8,4%	6,4%	11,0%	10,6%
Житомирська обл.	8,2%	5,6%	8,0%	9,6%
Закарпатська обл.	6,2%	1,4%	7,0%	10,9%
Одеська обл.	6,0%	5,7%	8,8%	9,0%
Тернопільська обл.	5,3%	3,9%	5,6%	2,3%
Миколаївська обл.	4,9%	9,4%	5,7%	4,4%
Полтавська обл.	4,9%	3,3%*	4,1%	7,7%
Сумська обл.	4,2%	6,2%	3,1%	6,0%
Хмельницька обл.	4,0%	1,1%	3,0%	7,3%

\*Зростання кількості лікарів в Полтавській області.

Джерело: складено авторами на основі [7]

Мотивація міграційних процесів серед медичних працівників є багатовекторною та зумовлена комплексом факторів, серед яких: пошук безпечних умов праці, бажання надати допомогу постраждалим у регіонах активних бойових дій та прагнення до кращих соціально-економічних умов. Незважаючи на обмеженість офіційних даних, Національна служба здоров'я України залишається ключовим джерелом інформації для аналізу цих процесів. Додаткові дані з країн приймаючої сторони, таких як Польща, можуть суттєво доповнити нашу розуміння масштабів та напрямків міграції медичних працівників. Згідно з даними Міністерства охорони здоров'я Польщі, станом на кінець лютого 2023 року, 2 369 з 3 383 поданих заявок лікарів та стоматологів на працевлаштування були затверджені. Також було подано 1 591 заяву від медсестр і акушерок, з яких 1 067 отримали схвалення [13]. Ці цифри можуть прояснити ситуацію з міграцією медичних працівників, проте подальше дослідження цього питання є необхідним, враховуючи численні фактори, які могли на неї вплинути.

З урахуванням недостатньої кількості штатного персоналу закладів охорони здоров'я у більшості працівників з'являється професійне вигорання. Професійне вигорання – це стан глибокого психічного та фізичного виснаження, що виникає через тривалий вплив стресових факторів на роботі, перевантаження та незадоволеність професійною діяльністю. Воно характеризується емоційною спустошеністю, втратою мотивації та інтересу до роботи, а також відчуттям безпорадності й розчарування. Люди, які стикаються з вигоранням, демонструють зниження продуктивності, постійно відчувають втому і підвищений рівень стресу.

Слід зазначити, що медичні працівники є однією з найуразливіших груп щодо ризику професійного вигорання. За різними даними,

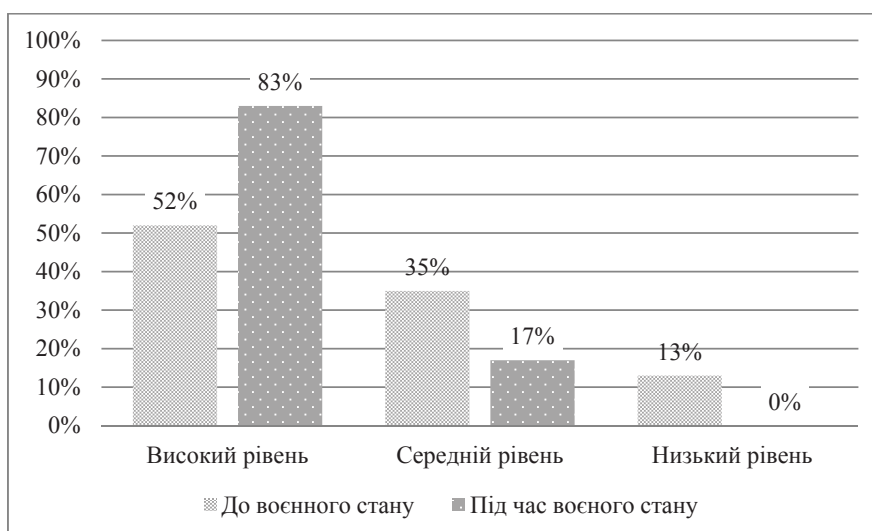
від 20% до 75% спеціалістів у сфері охорони здоров'я стикаються з цим явищем [10].

Крім професійного вигорання, медичні працівники в умовах воєнного стану все частіше стикаються з емоційним вигоранням. Синдром емоційного вигорання у медичних працівників виникають внаслідок поєднання несприятливих умов для фізичного здоров'я, значного психологічного навантаження, недостатнього відпочинку, надмірної відповідальності та невідповідності між зусиллями і винагородою за працю.

Результати дослідження за шкалою емоційного виснаження (ШЕВ), наведені на рис. 1, демонструють значне погіршення психологічного стану медичних працівників під час війни, в порівнянні з мирним часом. Якщо в мирний час високий рівень емоційного виснаження спостерігався у 52% опитаних, то під час війни цей показник зріс до 83%. Така динаміка свідчить про те, що поєднання екстремальних умов роботи та відсутність належної підтримки негативно впливає на психологічне здоров'я медичних працівників.

Високий рівень емоційного вигорання серед співробітників обумовлений, зокрема, несприятливим організаційним кліматом, який характеризується недостатньою увагою до індивідуальних потреб працівників, відсутністю ефективного зворотного зв'язку з керівництвом, низьким рівнем морального задоволення та підвищеним рівнем стресу.

Українські заклади охорони здоров'я, за оцінкою науковців [3, с. 6], використовують застарілі підходи до мотивації працівників. Замість того, щоб враховувати індивідуальні досягнення, досвід та складність роботи, більшість закладів обмежуються стандартними методами – преміями та підвищенням зарплати. При цьому зростання заробітних плат часто не свідчить про покращення економічної ситуації, а є наслідком інфляції.



**Рис. 1. Значення рівнів емоційного виснаження медичних працівників до та під час воєнного стану**

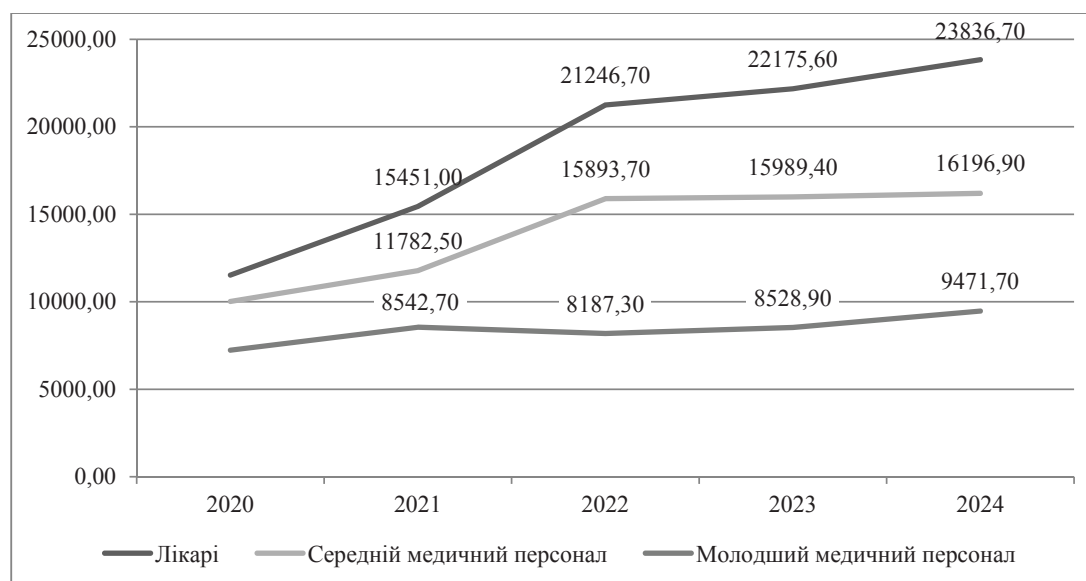
Джерело: складено авторами на основі [10]

На рис. 2 наведено динаміку зростання середньої заробітної плати медичного персоналу в Україні за 2020–2024 рр.

Згідно постановою КМУ № 2 від 12.01.2022 року «Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я», в 2022 році було встановлено нові мінімальні рівні заробітної плати для медичних працівників: 20 000 гривень для лікарів (крім лікарів-інтернів), професіоналів з вищою немедичною освітою, які допущені до медичної діяльності в закладах охорони здоров'я та 13 500 гривень для посад молодших спеціалістів з медичною освітою

(фахових молодших бакалаврів), фахівців з початковим рівнем (короткий цикл) вищої освіти, першим (бакалаврський) рівнем вищої медичної освіти і магістрів з медсестринства [4]. Проте, для лікарів первинної медико-санітарної допомоги та їхніх помічників передбачена додаткова умова – не менше ніж 70 відсотків пацієнтів оптимального обсягу практики первинної медичної допомоги. Ці заходи сприяли зростанню заробітної плати медичних працівників, що відображено на рис. 2.

Заробітна плата відображає рівень життя і добробуту населення окремого регіону, населеного пункту або країни в цілому. Унаслідок



**Рис. 2. Динаміки зростання середньої заробітної плати медперсоналу в Україні за 2020–2024 рр.**

Джерело: складено авторами на основі [7]

її низького рівня реальна купівельна спроможність населення обмежує функціонування внутрішнього ринку та не гарантує забезпечує потенціалу зайнятих та їхніх родин, зменшує формованість бюджету та соціальних фондів, знижує рівень якості життя. Нині держава не в змозі забезпечити кошти на якісні зміни людського потенціалу за рахунок суспільних фондів, тому заробітна плата, що є основним джерелом задоволення життєвих потреб більшості громадян, справляє найбільший вплив на відтворення людського потенціалу в регіонах України [2, с. 42].

Існуюча система розподілу доходів в Україні свідчить про наявність значної соціальної нерівності. Це проявляється як у великому розриві між доходами різних соціальних груп, так і в дискримінаційних практиках щодо оплати праці працівників різних секторів економіки.

Війна змушує переосмислити ієрархію мотиваційних факторів і ставить нові виклики, оскільки потрібно працювати в незвичних умовах, організовувати процеси релокації та діяльності в екстремальних ситуаціях, а також підтримувати родини працівників. Підтримання робочої атмосфери та мотивації кожного співробітника під час війни вимагає перегляду існуючих підходів до управління персоналом. Керівники змушені звертати увагу на розробку нових мотиваційних інструментів.

Проведені дослідження [5, 6, 7] засвідчили, що збройна агресія РФ проти України спричинила суттєві зміни в системі цінностей та пріоритетів працівників. Безпека стала домінуючим фактором, який впливає на ефективність

праці. Водночас, задоволення фізіологічних потреб та прагнення до комфорту набули більшої ваги, відсуваючи на другий план естетичні аспекти робочого середовища (Рис. 3).

Підсумовуючи, можна сказати, що у воєнний час на перший план виходять такі базові потреби людини, як безпека, фізичний та психологічний добробут. І якщо раніше роботодавці могли дозволяти собі ігнорувати всі ці фактори, то сьогодні українці не готові миритися з небалим ставленням до своєї безпеки, фізичного та психологічного благополуччя.

Тому більша кількість лікарень облаштовують свої бомбосховища та найпростіші укриття. У 2024 році уряд України виділив 1 мільярд гривень на будівництво та модернізацію укриттів у лікарнях, включаючи реконструкцію та капітальний ремонт захисних споруд. Це фінансування охоплює 45 проєктів у медичних закладах. У 2023 році в 41 медичному закладі по всій країні проведено роботи з облаштування укриттів [8]. Також Україна отримала значну міжнародну підтримку у вигляді фінансової допомоги, обладнання та експертної допомоги для облаштування укриттів. Загальну кількість облаштованих укриттів за рахунок залучення донорських коштів невідома, але ми впевнені, що це вагомий внесок.

В умовах воєнного стану значна частина населення зазнає впливу екстремальних психосоціальних умов, що характеризуються високим рівнем стресу та емоційного напруження. Для підтримки психологічного благополуччя працівників та збереження їхньої

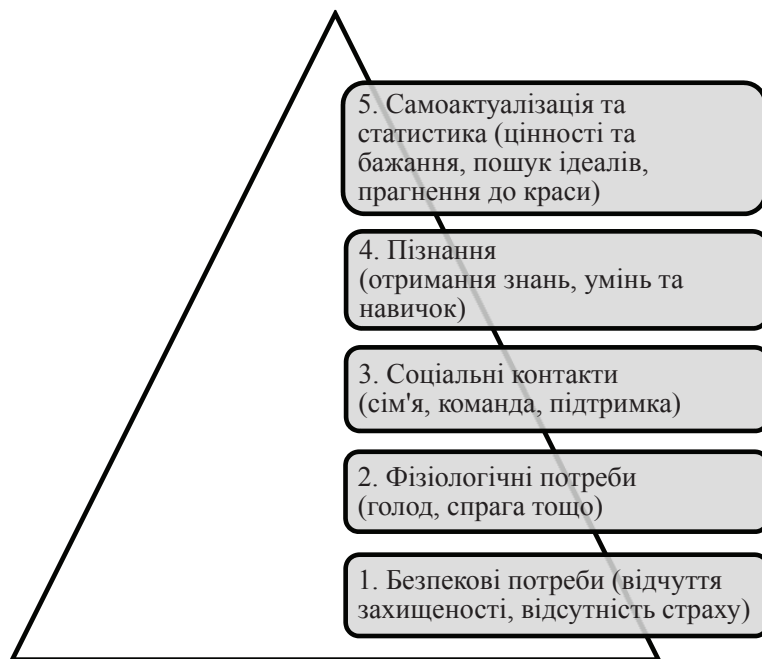


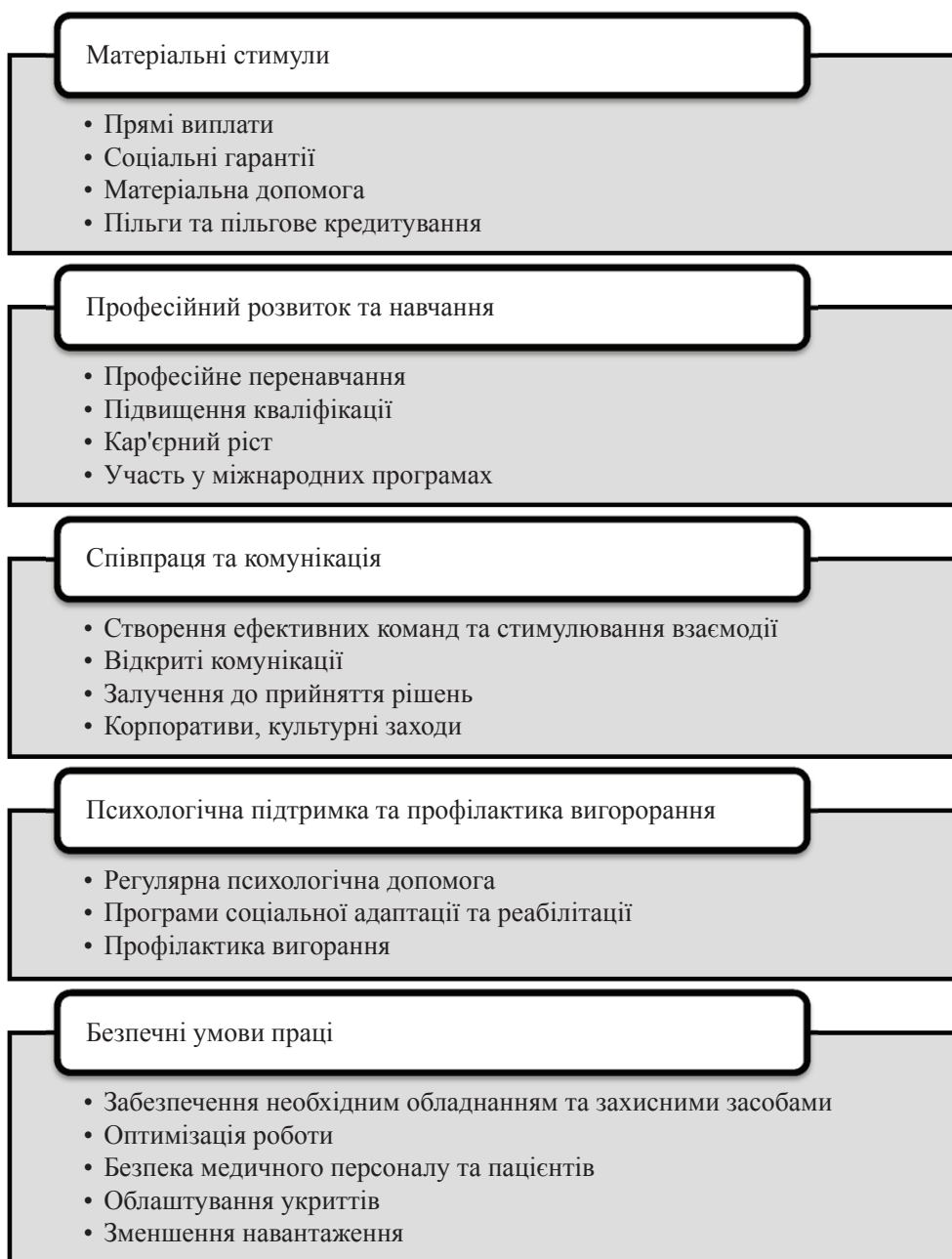
Рис. 3. Зміна пріоритетів факторів на основі піраміди А. Маслоу [6, с. 329]

продуктивності, роботодавцям необхідно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на зниження рівня стресу та підвищення рівня соціальної підтримки. Це може включати створення спеціалізованих просторів для відпочинку та релаксації, забезпечення доступу до психологічних консультацій, а також організацію заходів, спрямованих на зміцнення командного духу та покращення міжособистісних відносин

Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни виходить на новий рівень. Активна участь у волонтерських ініціативах, таких як збір коштів для Збройних сил України та

внутрішньо переміщених осіб, організація флешмобів на підтримку військових, не лише допомагає наблизити перемогу, а й сприяє консолідації колективів та зміцненню соціальних зв'язків. Крім того, створення безбар'єрного середовища в офісах є важливим кроком до інклюзії та демонструє соціальну відповідальність перед людьми з інвалідністю, чисельність яких зросла внаслідок війни.

Умови воєнного стану вимагають від медичних працівників високої віддачі та стійкості. Рис. 4 демонструє ключові фактори, що впливають на рівень мотивації медичних працівників та сприяють підвищенню



**Рис. 4. Мотиваційні фактори для медичного персоналу в умовах воєнного стану**

Джерело: створено авторами на основі узагальнення [1; 5–8; 10]

ефективності їхньої діяльності в складних умовах воєнного стану. Саме ці фактори є невід'ємною частиною комплексного підходу до мотивації медичного персоналу, який спрямований на створення сприятливих умов для роботи, забезпечення психологічного комфорту та професійного розвитку медичних працівників. Тільки за таких умов можна забезпечити якісне надання медичної допомоги населенню в кризовий період.

У контексті нестабільної економічної ситуації особливої актуальності набуває розвиток людського капіталу. Підприємствам слід приділяти значну увагу забезпеченню можливостей для безперервного навчання та професійного зростання своїх співробітників шляхом розробки індивідуальних планів розвитку та впровадження програм підвищення кваліфікації співробітників.

**Висновки.** Для ефективної мотивації медичного персоналу необхідно постійно аналізувати ситуацію, вносити корективи в існуючі програми та розробляти нові. Важливо також залучати самих медичних працівників до процесу розробки та впровадження заходів з мотивації. Мотивація медичних працівників в умовах війни – це багатогранний процес, що вимагає врахування матеріальних і нематеріальних чинників. Крім забезпечення належних умов праці для медичного персоналу важливо створити атмосферу підтримки, довіри та визнання. Психологічна підтримка, визнання зусиль, соціальна відповідальність і розвиток професійних навичок – усе це ключові елементи успішної мотивації в кризових ситуаціях. Такий підхід не тільки підтримує працездатність медичних працівників, а й підвищує їхню відданість справі.

#### Список використаних джерел:

1. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023 № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
2. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 194 с.
3. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 23–24 листопада 2022 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 6–7.
4. Деякі питання оплати праці працівників державних та комунальних закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#n5>
5. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 26–34. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2022\\_14\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4)
6. Козлова І.М., Ковнір Н.А. Мотиваційні пріоритети працівників у сучасних умовах. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2022. С. 326–330. URL: <http://surl.li/yyundd>
7. Національна служба здоров'я України, Урядовий портал, «Аналітичні панелі». URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>
8. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
9. Розпочато роботи по будівництву укріплень у 41 закладі охорони здоров'я. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3906574-u-41-zakladi-ohoroni-zdorova-buduut-ukritta.html>
10. Селюк М.М., Драна Ю.Ю. Війна, яка виснажила нас усіх. Як відновити жагу до життя? *Здоров'я України. Міждисциплінарні проблеми*. 2023. № 2. С. 26–28. URL: [https://health-ua.com/multimedia/userfiles/files/2023/Endo\\_2\\_2023/%D1%80\\_26.pdf](https://health-ua.com/multimedia/userfiles/files/2023/Endo_2_2023/%D1%80_26.pdf)
11. Сумець О.М., Алькема В.Г. Стан мотивації управлінського персоналу комунальних некомерційних закладів другого і третього рівнів медичної допомоги. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 131–139.
12. Ястремська О.М., Куліков О.П., Тутова А.С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2023. 324 с.
13. Prusaczyk A, Bogdan M, Vinker S, et al. Health Care Organization in Poland in Light of the Refugee Crisis Related to the Military Conflict in Ukraine. *Int J Environ Res Public Health*. 2023; 20(5):3831.

#### References:

1. Bondar T., Krasnonos A. (2023). Suchasni metody motyvaciji personalu [Modern methods of staff motivation]. *Ekonimika ta suspiljstvo* [Economy and society]. (electronic journal), vol. 57. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (accessed 7 October 2024).



2. Vojtko S. V. (2021). *Liderstvo ta antykryzovyy menedzhment : pidruchnyk* [Leadership and crisis management: textbook]. Kyiv: Polytechnic. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute (in Ukrainian)
3. Ghalushhak M., Kuchynskyj V. (2022). Mizhnarodnyj dosvid motyvaciji personalu jak zrazok dlja Ukrainy [International experience in personnel motivation as a model for Ukraine]. Proceedings of the *Transformacija biznesu dlja stalogho majbutnjogho: doslidzhennja, didzhytalizacija ta innovaciji : materialy II Mizhnarodnoji naukovopraktychnoji konferenciji (Ukraine, Ternopil, November 23–24, 2022)*, Ternopil: FOP Paljanycja V.A., pp. 6–7.
4. Some issues of remuneration of employees of state and municipal healthcare institutions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 12, 2022 No. 2. (2022, January 12) Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2-2022-%D0%BF#n5>.
5. Kozak K. B., Korsikova N. M., Petrenko Ju. O. (2022). Upravlinnja motyvacijeju personalu v umovakh postpandemiji ta vojennogho stanu [Managing personnel motivation in post-pandemic and martial law conditions]. *Ekonomika kharchovoji promyslovosti* [Economics of the food industry] (electronic journal) vol. 14, no. 4, pp. 26–34. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2022\\_14\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_4_4) (accessed 5 October 2024).
6. Kozlova I. M., Kovnir N. A. (2022) Motyvacijni priorityety pracivnykiv u suchasnykh umovakh [Motivational priorities of employees in modern conditions]. Proceedings of the *Konkurentospromozhnistj ta innovaciji: problemy nauky ta praktyky: materialy XVII Mizhnarodnoji naukovopraktychnoji internet-konferenciji (Ukraine, Kharkiv, November 25, 2022)*, Kharkiv: FOP Liburkina L. M., pp. 326–330. Available at: <http://surl.li/yyundd>. (accessed 15 October 2024).
7. National Health Service of Ukraine, Government Portal, "Analytical Panels". Available at: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/dashboard>
8. Prokhorovska S. (2023). Motyvacija personalu pidpryjemstv v umovakh suchasnykh vyklykiv [Motivation of enterprise personnel in the face of modern challenges]. *Transformacijna ekonomika* [Transformational economy] (electronic journal), vol. 2 (02), pp. 45–48. Available at: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29227/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D1%84\\_2022\\_%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%83%D1%85%D0%B0.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29227/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D1%84_2022_%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%83%D1%85%D0%B0.pdf). (accessed 8 October 2024).
9. Work has begun on the construction of shelters in 41 healthcare facilities. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3906574-u-41-zakladi-ohoroni-zdorova-buduut-ukritta.html>
10. Seljuk M. M., Drana Ju. Ju. (2023). Vijnja, jaka vysnazhyla nas usikh. Jak vidnovyty zhaghu do zhyttja? [The war that exhausted us all. How to restore the thirst for life?] *Zdorov'ja Ukrainy. Mizhdyscyplinarni problem* [Health of Ukraine. Interdisciplinary problems] (electronic journal), no. 2, pp. 26–28. Available at: [https://health-ua.com/multimedia/userfiles/files/2023/Endo\\_2\\_2023/%D1%80\\_26.pdf](https://health-ua.com/multimedia/userfiles/files/2023/Endo_2_2023/%D1%80_26.pdf). (accessed 9 October 2024).
11. Cumecej O. M., Aljkema V. G. (2021). Stan motyvaciji upravljinskogho personalu komunalnykh nekomercijnykh zakladiv drughogho i tretjogho rivniv medychnoji dopomoghy [The state of motivation of management personnel of municipal non-profit institutions of the second and third levels of medical care]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"* [Academic notes of KROK University] (electronic journal), no. 3 (63), pp. 131–139. Available at: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapysky-universytetu-krok/article/view/438/466> (accessed 11 October 2024).
12. Jastremsjka O. M., Kulikov O. P., Tutova A. S. (2023). Stymuljuvannja dijajlnosti menedzheriv strategichnogho rivnja upravlinnja pidpryjemstvamy: monografija [Stimulating the activities of managers at the strategic level of enterprise management: monograph.]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. (in Ukrainian)
13. Prusaczyk A., Bogdan M., Vinker S., et al. (2023). Health Care Organization in Poland in Light of the Refugee Crisis Related to the Military Conflict in Ukraine. *Int J Environ Res Public Health*, vol. 20(5):3831.