

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-356-18>

УДК 614.2:005.95/.96

JEL classification I18, M12, M54

КОЛЕСНИК Яна

Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського

<https://orcid.org/0009-0000-0932-8000>

e-mail: yanakolesnik22@gmail.com

ПЕРЕДУМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ МЕДИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна суттєво вплинула на систему охорони здоров'я України та умови праці медичних працівників. Медичний персонал працює в умовах підвищеного навантаження, кадрового дефіциту, психологічного стресу та безпекових ризиків. Додаткові труднощі виникли у медичних працівників, які були вимушені змінити місце проживання через бойові дії та продовжили професійну діяльність в інших регіонах країни. У таких умовах питання мотивації набуває особливої актуальності.

Метою роботи є аналіз сучасних наукових даних щодо факторів, які впливають на мотивацію медичного персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я та воєнного стану. На основі аналізу наукових джерел визначено основні соціально-економічні, професійні, організаційні та психосоціальні чинники, що впливають на мотивацію медичних працівників. Особливу увагу приділено впливу житлових умов, фінансової стабільності, професійного розвитку, підтримки керівництва та колективу, а також наслідкам вимушеного переміщення.

Результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення підходів до управління медичним персоналом з урахуванням нових викликів, пов'язаних із воєнним станом.

Ключові слова: мотивація медичного персоналу, воєнний стан, управління персоналом, система охорони здоров'я, кадрова стійкість, вимушене переміщення медичних працівників.

KOLESNYK Yana

Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University

PREREQUISITES FOR THE TRANSFORMATION OF THE MOTIVATION SYSTEM OF HEALTHCARE PERSONNEL UNDER HEALTHCARE REFORM AND MARTIAL LAW IN UKRAINE

The full-scale war has significantly affected Ukraine's healthcare system and the working conditions of healthcare professionals. Medical personnel operate under increased workloads, staff shortages, psychological stress, and security risks. Additional challenges have emerged for healthcare workers who were forced to relocate due to hostilities and continue their professional activities in other regions of the country. Under such circumstances, the issue of motivation becomes particularly relevant.

The aim of this study is to analyze current scientific evidence regarding the factors influencing healthcare personnel motivation in the context of healthcare reform and martial law. Based on a review of scientific literature, the main socio-economic, professional, organizational, and psychosocial factors affecting the motivation of healthcare workers were identified. Particular attention is paid to the impact of housing conditions, financial stability, professional development opportunities, support from management and colleagues, as well as the consequences of forced displacement.

The results of the analysis indicate the need to improve approaches to healthcare personnel management, taking into account the new challenges associated with martial law.

Keywords: healthcare personnel motivation; personnel management; martial law; healthcare system; workforce resilience; forced displacement of healthcare workers.

Стаття надійшла до редакції / Received 23.06.2026

Прийнята до друку / Accepted 16.07.2026

Опубліковано / Published 27.08.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© КОЛЕСНИК Яна

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реформування системи охорони здоров'я України триває вже декілька років і супроводжується змінами в організації медичної допомоги, фінансуванні закладів охорони здоров'я та підходах до управління персоналом. Після початку повномасштабної війни ці процеси відбуваються в значно складніших умовах. Медичні працівники щоденно стикаються не лише з професійними викликами, а й з наслідками воєнних дій, які впливають на їхню роботу та якість життя.

Війна призвела до руйнування медичної інфраструктури в окремих регіонах, вимушеного переміщення населення та перерозподілу кадрових ресурсів системи охорони здоров'я. Частина медичних працівників була змушена залишити місце проживання та адаптуватися до нових умов роботи. Для багатьох з них актуальними стали питання житла, фінансової стабільності, безпеки родини та професійної реалізації.

За даними сучасних досліджень, мотивація медичного персоналу формується під впливом багатьох факторів. Важливе значення мають рівень оплати праці, умови роботи, підтримка керівництва, можливості

професійного розвитку та психологічне благополуччя працівників [1, 2, 6, 7]. В умовах війни до цих факторів додаються безпекові ризики, підвищене емоційне навантаження та наслідки вимушеного переміщення [3-6].

У роботах Lin та співавт. [3], Onvlee та співавт. [4] і Rayes та співавт. [5] наголошується на важливості збереження медичних кадрів у країнах, що постраждали від воєнних конфліктів. Дослідження Sydorenko та співавт. [1] та Zasiakina і Martyniuk [2] показали, що війна негативно впливає на психологічний стан медичних працівників та підвищує ризик професійного виснаження. Водночас Welton-Mitchell та співавт. [6] підкреслюють важливість підтримки персоналу та розвитку механізмів взаємодопомоги в колективі.

Сучасні умови свідчать про те, що традиційних підходів до мотивації медичного персоналу вже недостатньо. Поряд із матеріальними стимулами важливого значення набувають безпека, стабільність, підтримка керівництва, можливість професійного розвитку та збереження психологічного благополуччя працівників. Це вказує на необхідність перегляду існуючих підходів до управління персоналом та пошуку нових механізмів підтримки мотивації медичних працівників.

За таких умов зростає потреба у перегляді традиційних підходів до мотивації медичного персоналу та пошуку нових управлінських рішень, які б враховували особливості функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання мотивації медичного персоналу, кадрової стійкості та утримання працівників досліджували Lamba та співавт. [7], De Vries та співавт. [8; 9], WHO [11]. Особливості роботи медичних працівників в умовах воєнних конфліктів висвітлено у роботах Lin та співавт. [3], Onvlee та співавт. [4], Rayes та співавт. [5]. Психосоціальні аспекти професійної діяльності українських медичних працівників під час війни досліджували Sydorenko та співавт. [1], Zasiakina та Martyniuk [2], Welton-Mitchell та співавт. [6].

Водночас питання мотивації медичних працівників, які були вимушено переміщені внаслідок бойових дій, залишається недостатньо висвітленим у науковій літературі та потребує подальшого дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз сучасних наукових даних щодо факторів, які впливають на мотивацію медичного персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я та воєнного стану, а також визначення основних передумов трансформації системи мотивації медичних працівників в Україні.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети проведено аналіз сучасних наукових джерел, присвячених питанням мотивації медичного персоналу, кадрової стійкості системи охорони здоров'я, професійного благополуччя медичних працівників та впливу воєнних конфліктів на кадрові ресурси галузі охорони здоров'я.

До аналізу були включені міжнародні рекомендації, систематичні огляди, оглядові та оригінальні дослідження, опубліковані у 2020–2026 роках. Перевага надавалася роботам, які висвітлювали питання мотивації медичних працівників, утримання персоналу в системі охорони здоров'я, впливу лідерства та організаційної підтримки, а також особливості роботи медичного персоналу в умовах воєнних конфліктів та вимушеного переміщення.

Особливу увагу приділено дослідженням, що стосуються медичних працівників України та інших країн, які зазнали впливу воєнних дій або тривалих збройних конфліктів. Для аналізу використано результати досліджень, присвячених психологічному благополуччю медичних працівників, задоволеності роботою, професійному виснаженню, організаційній підтримці та факторам утримання персоналу.

Під час роботи застосовано методи аналізу, синтезу, порівняння та узагальнення наукових даних. На основі проведеного аналізу визначено основні групи факторів, які можуть впливати на мотивацію медичного персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я та воєнного стану.

Проведений аналіз став підґрунтям для розробки анкети, призначеної для подальшого вивчення мотивації медичних працівників, зокрема осіб, які були вимушено переміщені внаслідок бойових дій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Вплив воєнного стану на умови праці медичного персоналу

Повномасштабна війна суттєво вплинула на роботу системи охорони здоров'я України. Медичні працівники продовжують виконувати свої професійні обов'язки в умовах підвищеного навантаження, кадрового дефіциту та постійних безпекових ризиків. Крім професійних труднощів, багато хто зіткнувся з особистими проблемами, пов'язаними з вимушеним переїздом, адаптацією до нових умов життя та невизначеністю щодо майбутнього.

За даними сучасних досліджень, війна негативно впливає на психологічний стан медичних працівників та підвищує ризик професійного виснаження [1, 2]. Постійний стрес, висока відповідальність і

тривале емоційне навантаження можуть знижувати задоволеність роботою та впливати на бажання продовжувати професійну діяльність. У таких умовах важливого значення набуває підтримка з боку керівництва та колективу [1, 6].

Подібні проблеми спостерігаються і в інших країнах, які пережили воєнні конфлікти. Аналіз міжнародного досвіду показує, що одними з найбільш поширених наслідків є дефіцит медичних кадрів, зростання навантаження на персонал та труднощі із забезпеченням стабільної роботи закладів охорони здоров'я [3, 4]. Це свідчить про те, що традиційних підходів до мотивації медичних працівників може бути недостатньо в умовах тривалих кризових ситуацій.

Таким чином, воєнний стан створює нові виклики для системи управління персоналом. Поряд із матеріальними стимулами все більшого значення набувають безпека, психологічне благополуччя, підтримка з боку керівництва та впевненість у можливості продовжувати професійну діяльність.

Соціально-економічні фактори мотивації медичних працівників

Аналіз літератури показав, що мотивація медичних працівників залежить від багатьох факторів. Одним із них залишається матеріальне забезпечення, однак сучасні дослідження свідчать, що лише фінансових стимулів недостатньо для підтримки високої мотивації персоналу [7].

Важливе значення мають також умови праці, можливості професійного розвитку, ставлення керівництва до працівників та загальна атмосфера в колективі [8, 9]. Саме поєднання цих факторів впливає на бажання працівників залишатися у професії та продовжувати роботу в конкретному закладі охорони здоров'я.

Для України особливо актуальними є питання, пов'язані з вимушеним переміщенням медичних працівників. Досвід інших країн показує, що після переїзду через воєнний конфлікт важливу роль починають відігравати стабільність роботи, житлові умови та можливість забезпечити потреби своєї родини [10]. За відсутності таких умов навіть високий рівень професійної відданості не завжди здатний компенсувати негативний вплив соціально-побутових труднощів.

На сьогодні значна кількість українських медичних працівників була змушена змінити місце проживання через бойові дії. Тому під час оцінювання мотивації медичного персоналу доцільно враховувати не лише професійні фактори, а й житлові умови, фінансову стабільність та рівень соціальної адаптації. Саме ці чинники можуть мати суттєвий вплив на бажання продовжувати професійну діяльність в умовах воєнного стану.

Організаційні фактори мотивації медичного персоналу

Поряд із соціально-економічними чинниками важливий вплив на мотивацію медичних працівників мають організаційні умови роботи. У сучасних умовах саме середовище, у якому працює медичний персонал, значною мірою визначає його професійне самопочуття, рівень задоволеності роботою та бажання продовжувати професійну діяльність.

За даними міжнародних рекомендацій та сучасних досліджень, важливими складовими мотивації є підтримка з боку керівництва, можливості професійного розвитку, справедливе ставлення до працівників та позитивний психологічний клімат у колективі [8, 11]. Особливого значення ці фактори набувають у період кризових ситуацій, коли медичний персонал працює в умовах підвищеного навантаження та невизначеності.

Результати досліджень свідчать, що керівництво закладу охорони здоров'я відіграє важливу роль у формуванні мотивації працівників. Відкрита комунікація, готовність враховувати потреби персоналу та підтримка у складних професійних ситуаціях сприяють підвищенню задоволеності роботою та зменшенню ризику професійного виснаження [12–14]. У свою чергу, недостатня увага до проблем працівників може негативно впливати на їх ставлення до роботи та бажання залишатися у професії.

Важливим елементом мотивації є також атмосфера в колективі. В умовах воєнного стану взаємна підтримка між колегами набуває особливого значення. Дослідження показують, що підтримка з боку колективу допомагає працівникам краще справлятися зі стресом та зберігати професійну стійкість навіть за тривалого психологічного навантаження [6].

Окрему роль відіграє можливість професійного розвитку. Незважаючи на складні умови роботи, медичні працівники продовжують розглядати професійне навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання як важливі складові своєї мотивації [8, 11]. Разом із тим воєнний стан може обмежувати доступ до освітніх заходів та створювати додаткові труднощі для професійної реалізації.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ефективна система мотивації медичного персоналу не може базуватися виключно на матеріальних стимулах. Важливе значення мають організаційна підтримка, професійний розвиток, справедливе ставлення до працівників та сприятливий психологічний клімат у колективі. Саме ці фактори можуть відігравати важливу роль у збереженні кадрового потенціалу системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

Особливості мотивації медичних працівників, які були вимушено переміщені внаслідок бойових дій, та передумови трансформації системи мотивації

Одним із наслідків повномасштабної війни стало вимушене переміщення значної кількості населення, у тому числі медичних працівників. Багато фахівців були змушені залишити місце проживання та продовжити професійну діяльність в інших регіонах України. У таких умовах поряд із професійними обов'язками

виникають додаткові труднощі, пов'язані з адаптацією до нового середовища, пошуком житла, забезпеченням потреб родини та відновленням відчуття стабільності.

Аналіз наукових джерел свідчить, що після вимушеного переміщення на мотивацію медичних працівників можуть впливати не лише умови роботи, а й соціально-побутові фактори [5, 10]. Важливого значення набувають стабільність зайнятості, житлові умови, фінансова безпека та можливість забезпечення базових потреб родини. За відсутності таких умов навіть високий рівень професійної відданості може поступово знижуватися.

Для України ця проблема має особливу актуальність. Медичні працівники, які були вимушено переміщені через бойові дії, часто стикаються з необхідністю адаптації до нового колективу, нових умов роботи та проживання. Одночасно вони можуть відчувати підвищене психологічне навантаження, пов'язане з пережитими подіями та невизначеністю щодо майбутнього.

Результати проаналізованих досліджень дозволяють зробити висновок, що в умовах воєнного стану змінюється значущість окремих мотиваційних факторів. Поряд із професійним розвитком, кар'єрними перспективами та матеріальним стимулюванням все більшого значення набувають безпека, соціальна стабільність, психологічна підтримка та сприятливі умови для життя і роботи [1, 2, 6, 10].

У зв'язку з цим виникає потреба в перегляді окремих підходів до мотивації медичного персоналу. Йдеться насамперед про необхідність врахування наслідків воєнного стану, які безпосередньо впливають на професійну діяльність та добробут працівників. Особливо це стосується осіб, які були вимушено переміщені внаслідок бойових дій.

Проведений аналіз літератури свідчить про доцільність подальшого вивчення мотивації медичного персоналу з урахуванням соціально-економічних, професійних та організаційних факторів. Перспективним напрямом є порівняння мотивації медичних працівників, які продовжували працювати за місцем проживання, та працівників, які були вимушено переміщені через бойові дії. Отримані результати можуть бути корисними для вдосконалення підходів до управління персоналом та формування більш ефективних механізмів його підтримки в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз сучасних наукових джерел свідчить, що в умовах воєнного стану мотивація медичного персоналу залежить від поєднання професійних, організаційних, соціально-економічних та психосоціальних факторів. Поряд із традиційними чинниками, такими як рівень оплати праці, умови роботи та можливості професійного розвитку, важливого значення набувають безпека, психологічне благополуччя, підтримка керівництва та стабільність життєвих умов.

Воєнний стан суттєво вплинув на умови праці медичних працівників та створив нові виклики для системи управління персоналом. Особливо це стосується працівників, які були вимушено переміщені внаслідок бойових дій і змушені адаптуватися до нових умов життя та професійної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що традиційні підходи до мотивації медичного персоналу потребують адаптації до сучасних реалій. У таких умовах ефективна система мотивації повинна враховувати не лише професійні потреби працівників, а й фактори безпеки, соціальної стабільності, житлові умови, фінансову забезпеченість та можливості психологічної підтримки.

Отже, зміни умов праці та життя медичних працівників під впливом війни можна розглядати як одну з передумов трансформації системи мотивації медичного персоналу в Україні. Врахування цих факторів є важливим для збереження кадрового потенціалу системи охорони здоров'я та підтримки професійної активності медичних працівників.

Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінювання мотивації медичного персоналу шляхом анкетування, зокрема серед працівників, які були вимушено переміщені через бойові дії. Це дозволить більш детально визначити фактори, що найбільше впливають на мотивацію різних груп медичних працівників, та сприятиме вдосконаленню підходів до управління персоналом в умовах воєнного стану.

References

1. Sydorenko A. Y., Kiel L., Spindler H. Psychosocial challenges of Ukrainian healthcare professionals in wartime: addressing the need for management support. *Social Science & Medicine*. 2025. Vol. 364. Article 117504. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117504>
2. Zasićkina L., Martyniuk A. War-related continuous traumatic stress as a potential mediator of associations between moral distress and professional quality of life in nurses: a cross-sectional study in Ukraine. *BMC Nursing*. 2025. Vol. 24, No. 1. Article 16. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02668-4>
3. Lin T. K., Werner K., Kak M., Herbst C. H. Health-care worker retention in post-conflict settings: a systematic literature review. *Health Policy and Planning*. 2023. Vol. 38, No. 1. P. 109–121. <https://doi.org/10.1093/heapol/czac090>
4. Onyile O., Kok M., Buchan J., Dieleman M., Hamza M., Herbst C. Human resources for health in conflict affected settings: a scoping review of primary peer reviewed publications 2016–2022. *International Journal of Health Policy and Management*. 2023. Vol. 12. Article 7306. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2023.7306>
5. Rayes D., Meiqari L., Yamout R., Abbata A., Nuwayhid I., Jabbour S., Abouzeid M. Policies on return and reintegration of displaced healthcare workers towards rebuilding conflict-affected health systems: a review for The Lancet-AUB Commission on Syria. *Conflict and Health*. 2021. Vol. 15, No. 1. Article 36. <https://doi.org/10.1186/s13031-021-00367-4>

6. Welton-Mitchell C., Upadhaya N., Riley A. et al. Empowering Ukrainian healthcare and humanitarian aid workers: cocreating a peer support staff wellbeing curriculum. *Frontiers in Public Health*. 2025. Vol. 13. Article 1654263. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1654263>
7. Lamba S., Friedman J., Kandpal E. The effect of performance-based financing interventions on health worker motivation and job satisfaction: experimental evidence from six national pilots. *Health Policy and Planning*. 2025. Vol. 40, No. 8. P. 854–866. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaf035>
8. De Vries N., Lavreysen O., Boone A. et al. Retaining healthcare workers: a systematic review of strategies for sustaining power in the workplace. *Healthcare*. 2023. Vol. 11, No. 13. Article 1887. <https://doi.org/10.3390/healthcare11131887>
9. De Vries N., Boone A., Godderis L. et al. The race to retain healthcare workers: a systematic review on factors that impact retention of nurses and physicians in hospitals. *Workplace Health & Safety*. 2023. Vol. 60. <https://doi.org/10.1177/00469580231159318>
10. Zikusooka M., Elci O. C., Özdemir H. Job satisfaction among Syrian healthcare workers in refugee health centres. *Human Resources for Health*. 2021. Vol. 19. Article 140. <https://doi.org/10.1186/s12960-021-00685-x>
11. World Health Organization. WHO guideline on health workforce development, attraction, recruitment and retention in rural and remote areas. Geneva : WHO, 2021. 172 p.
12. Poeira A., Nunes L. Retaining those who care: ethical climate, leadership, and workforce sustainability in healthcare. *Healthcare*. 2025. Vol. 13, No. 23. Article 3014. <https://doi.org/10.3390/healthcare13233014>
13. Montenegro Méndez S., Laguía González A., Moriano León J. A. Is leadership a resource? A systematic review of its role in burnout and engagement among nurses within the JD-R model. *Journal of Nursing Management*. 2025. Article 8853148. <https://doi.org/10.1155/jonm/8853148>
14. Alruwaili A. N. Transformational nurse leaders and nurse well-being: examining mediating influences of organizational justice and quality of work life. *Journal of Nursing Management*. 2025. Article 4577350. <https://doi.org/10.1155/jonm/4577350>