

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.9>

УДК 658.3:614.2

*М. П. Денисенко,
д. е. н., професор, doktor habilitovanyi nauk ekonomichnykh,
profesor nauk ekonomichnykh, професор кафедри менеджменту та
підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені
Володимира Винниченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8767-9762>

*С. В. Бреус,
д. е. н., професор,
професор кафедри менеджменту та логістики,
Європейського університету
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0624-0219>*

МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ УСТАНОВ

*M. Denysenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Doctor Habilitated of Economic Sciences,
Professor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and
Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University*

*S. Breus,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Management and Logistics, European University*

MOTIVATION AS A FACTOR IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN HEALTHCARE INSTITUTIONS

У статті досліджено роль та значення мотивації як критичного чинника ефективного управління персоналом в медичних установах. Розкрито теоретичні основи, ключові чинники, методи управління, а також виклики та рекомендації щодо підвищення мотивації медичних працівників. Досліджено, що теоретичні засади ґрунтуються на класичних підходах, зокрема на теорії ієрархії потреб Маслоу та двофакторній теорії Герцберга, сучасні дослідження підтверджують значущість як внутрішніх (визнання, професійний розвиток), так і зовнішніх (заробітна плата, умови праці тощо) чинників. Доведена важливість врахування також демографічних та гендерних особливостей. Розглянуто матеріальні та нематеріальні методи управління мотивацією. Зроблено висновок, що ефективним є комплексний підхід, який поєднує ці методи й ґрунтується на принципах прозорості та справедливості. Розглянуто основні виклики мотивації як чинника управління персоналом медичних установ, як то: обмежені фінансові ресурси; високий рівень стресу; нестача персоналу; бюрократичні процедури; недостатнє визнання професії та специфічні проблеми, характерні для українських медичних установ, як то: низький рівень заробітної плати порівняно з європейськими стандартами; застаріла матеріально-технічна база; недосконала система кар'єрного зростання; обмежені можливості для професійного розвитку; міграція кваліфікованих кадрів за кордон. Розроблено рекомендації підвищення рівня ефективності праці працівників у контексті управління персоналом, зокрема, стратегічні: розроблення комплексної стратегії мотивації; впровадження системи KPI; інвестиції в розвиток персоналу; поліпшення умов праці; тактичні: регулярне проведення опитувань; створення системи наставництва; організація командних заходів; впровадження програм wellness; інноваційні підходи: гейміфікація; гнучкі форми зайнятості; цифровізація HR-процесів; програми соціальної відповідальності. Констатовано, що ефективна мотивація медичного персоналу потребує проведення поглиблених досліджень задля підвищення рівня розуміння потреб персоналу, повинна

поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати демографічні особливості персоналу та базуватися на комплексному підході до управління людськими ресурсами в медичних установах.

The article explores the role and significance of motivation as a critical factor for effective personnel management in medical institutions. It reveals the theoretical foundations, key factors, management methods, as well as challenges and recommendations for increasing the motivation of healthcare workers. The study shows that the theoretical basis is grounded in classical approaches, specifically Maslow's hierarchy of needs theory and Herzberg's two-factor theory, while modern research confirms the importance of both intrinsic (recognition, professional development) and extrinsic (wages, working conditions, etc.) factors. The importance of considering demographic and gender characteristics is also highlighted. Material and non-material methods of motivation management are considered, concluding that a comprehensive approach that combines these methods and is based on the principles of transparency and fairness is most effective. The main challenges for motivation as a factor in personnel management of medical institutions are reviewed, including: limited financial resources; high stress levels; staff shortages; bureaucratic procedures; insufficient professional recognition; and specific problems characteristic of Ukrainian medical institutions such as low wages compared to European standards, outdated equipment, an imperfect career advancement system, limited opportunities for professional development, and the migration of qualified personnel abroad. Recommendations are developed to increase the level of employee efficiency in the context of personnel management. These include: strategic recommendations such as developing a comprehensive motivation strategy, implementing a KPI system, investing in personnel development, and improving working conditions; tactical recommendations such as conducting regular surveys, creating a mentorship system, organizing team-building events, and implementing wellness programs; and innovative approaches such as gamification, flexible employment forms, digitalization of HR processes, and social

responsibility programs. It is stated that effective motivation of medical staff requires in-depth research to enhance the understanding of personnel needs. It should also combine material and non-material incentives, consider the demographic characteristics of the staff, and be based on a comprehensive approach to human resource management in medical institutions.

Ключові слова: *мотивація персоналу, управління персоналом, медичні установи, охорона здоров'я, теорії мотивації, стимулювання працівників.*

Keywords: *personnel motivation, personnel management, medical institutions, healthcare, motivation theories, employee incentives.*

Постановка проблеми. Система охорони здоров'я є однією з найважливіших сфер суспільного життя, ефективність якої безпосередньо залежить від якості управління медичним персоналом. У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я особливого значення набуває проблема мотивації медичних працівників як ключового фактору забезпечення якісної медичної допомоги [1].

Мотивація персоналу в медичних установах є критично важливим чинником для забезпечення якісної медичної допомоги та ефективного функціонування системи охорони здоров'я. Дослідження показують, що мотивація активізує людські ресурси і є невід'ємною частиною ефективного управління медичною установою [1]. Низький рівень мотивації медичних працівників визнається другою за важливістю проблемою кадрових ресурсів охорони здоров'я після нестачі персоналу [2].

Актуальність дослідження зумовлена доцільністю розроблення ефективних механізмів мотивації медичного персоналу в умовах реформування системи охорони здоров'я, підвищення вимог до якості медичних послуг та посилення конкуренції на ринку медичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців [1-13] змістовно розглянуто окремі

аспекти управління персоналом, зокрема щодо мотивації роботи працівників. Проте, віддаючи належне науковим здобуткам авторів, слід зазначити, що детальнішого дослідження потребують питання, пов'язані з розглядом мотивації як чинника управління персоналом медичних установ, що значною мірою зумовлює доцільність та актуальність тематики статті.

Постановка завдання. Мета статті полягає у проведенні дослідження ролі мотивації як чинника управління персоналом медичних установ й розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності мотиваційних механізмів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація є ключовим елементом управління людськими ресурсами, особливо в такій специфічній галузі, як охорона здоров'я. Ефективна мотивація медичного персоналу забезпечує високу якість послуг, знижує плинність кадрів та сприяє інноваційному розвитку. Розуміння теоретичних засад мотивації дозволяє керівництву медичних установ розробляти дієві системи стимулювання. Дослідження виділяють три основні підходи: процедурний, змістовний та поведінковий [1].

В межах дослідження теорії мотивації доцільно виділити класичні теорії мотивації та сучасні підходи до мотивації для розуміння базових потреб та очікувань працівників.

У межах класичних теорій мотивації виділяють три основні підходи до розуміння мотивації медичного персоналу: процедурний, змістовний та поведінковий [1]. Серед найбільш релевантних теорій для медичної сфери виділяють:

Теорія ієрархії потреб Маслоу: ця теорія стверджує, що люди мають п'ять рівнів потреб, які вони прагнуть задовольнити: фізіологічні, безпека, соціальні, повага та самореалізація. Для медичного персоналу, що вже має задоволені базові потреби (зарплата, стабільність), найбільшою мотивацією стають потреби вищого рівня, особливо самореалізація. Це включає прагнення до професійного зростання, здобуття нових знань та особистісного

розвитку. Дослідження показують, що медичні працівники, мотивовані цими потребами, більш залучені та віддані своїй професії.

Теорія ієрархії потреб Маслоу свідчить, що працівники найбільше мотивовані задоволенням потреб вищого рівня, особливо потребою в самореалізації. Це підтверджується різними дослідженнями медичних працівників, які демонструють високу мотивацію до професійного зростання та особистісного розвитку.

Двофакторна теорія Герцберга широко використовується для аналізування впливу внутрішніх та зовнішніх чинників мотивації. Ця теорія розділяє чинники, що впливають на задоволеність роботою, на дві групи: гігієнічні чинники (Hygiene factors) та мотиватори (Motivators).

Гігієнічні чинники (наприклад, заробітна плата, умови праці, організаційна політика, відносини з колегами) не мотивують до кращої роботи, але їхня відсутність або незадовільний стан викликає незадоволення.

Мотиватори (наприклад, визнання, відповідальність, досягнення, можливості кар'єрного зростання) безпосередньо впливають на задоволеність роботою та підвищують продуктивність. Ця теорія широко використовується для аналізу внутрішніх та зовнішніх мотиваційних факторів у медичних установах.

Теорія очікувань Врума та теорія справедливості використовується для створення ефективних систем мотивації, що враховують індивідуальні очікування працівників та їх сприйняття справедливості винагород [3]. Ці теорії відносяться до процедурного підходу. Теорія очікувань Врума стверджує, що мотивація працівника залежить від його очікувань щодо трьох компонентів: зусилля-результат, результат-винагорода та цінність винагороди. Теорія справедливості постулює, що працівники порівнюють співвідношення своїх «вкладень» (зусилля, кваліфікація) та «винагород» (зарплата, визнання) з аналогічним співвідношенням у колег. Несправедливість викликає демотивацію. Ці теорії є основою для створення прозорих та справедливих систем винагород [3]

Сучасні дослідження підтверджують, що зовнішні мотиваційні чинники мають дещо вищі середні показники (8,30) порівняно з внутрішніми (7,81) [2], що свідчить про важливість використання комплексного підходу до мотивації, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Найбільш значущими чинниками (табл. 1), за результатами дослідження [2], є:

- заробітна плата (9,31);
- організаційна політика (8,91);
- професійний розвиток (8,89);
- гарантії зайнятості (8,86).

Таблиця 1. Чинники мотивації

Чинники	Середній бал	Тип чинника
Заробітна плата	9,31	Зовнішній
Організаційна політика	8,91	Зовнішній
Професійний розвиток	8,89	Внутрішній/Зовнішній
Гарантії зайнятості	8,86	Зовнішній
Визнання хорошої роботи	8,8	Внутрішній/Зовнішній
Кар'єрне зростання	8,75	Внутрішній

*Джерело *. Сформовано з урахуванням даних [2].*

Чинники, що впливають на мотивацію, умовно поділяються на внутрішні та зовнішні. Їх ефективна взаємодія є основою для створення сильної та мотивованої команди. До чинників мотивації персоналу в медичних установах відносяться:

1. Внутрішні мотиваційні чинники. За результатами досліджень, найважливішими внутрішніми мотиваційними чинниками забезпечується до 80% підвищення рівня продуктивності праці в організації [1]. До таких чинників відносяться:

- відчуття місії – медичні працівники високо цінують можливість досягнення цілей медичної установи, якщо відчувають свою причетність до важливої місії збереження здоров'я пацієнтів;

- визнання – визнання якісної роботи колегами та керівництвом, як публічне, так і приватне, є потужним мотиватором;

- професійне зростання – можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку є важливими для спеціалістів з амбіціями;

- інтелектуальна стимуляція – можливості для творчої роботи, використання інноваційних методів лікування, участі у наукових дослідженнях та приймати складні рішення.

Внутрішні чинники здатні забезпечити до 80% підвищення продуктивності [1]. До них відносяться: психологічні та емоційні стимули, що виникають зсередини особистості та пов'язані з самою роботою. Головним є навчання – можливості безперервної медичної освіти (доступ до тренінгів, семінарів, конференцій, навчальних програм та підвищення кваліфікації) є критично важливими для підтримки високої кваліфікації [4].

2. Зовнішні мотиваційні чинники походять із зовнішнього середовища, пов'язаного з роботою, найважливішими серед них є:

- матеріальні стимули – адекватна заробітна плата та фінансові винагороди залишаються базовим, але не менш важливим мотиватором для більшості медичних працівників [2; 5].

- умови праці – комфортне та безпечне робоче середовище, сучасне обладнання та організація робочого процесу [4].

- корпоративний клімат – позитивні міжособистісні відносини та командна робота сприяють створенню сприятливого психологічного клімату [5].

- стабільність – безпека роботи, стабільність зайнятості та соціальні гарантії є особливо важливими в умовах економічної нестабільності [5].

- ефективне керівництво – управлінська підтримка та наявність компетентного, справедливого керівництва, яке надає зворотний зв'язок і допомагає у вирішенні проблем [2].

3. Демографічні особливості мотивації. Мотивація не є універсальною. Вона значно відрізняється залежно від демографічних характеристик персоналу [6]. Розуміння цих відмінностей дозволяє створювати

персоналізовані програми мотивації. За результатами досліджень, значні відмінності в мотиваційних чинниках залежно від демографічних характеристик є такими:

- вік – молодші працівники більше мотивовані можливостями навчання та кар'єрного зростання;
- стать – жінки демонструють вищий рівень мотивації порівняно з чоловіками [6];
- сімейний стан – неодружені працівники показують вищі рівні мотивації
- професійна група – медсестри мають специфічні мотиваційні потреби порівняно з лікарями;
- рівень доходу – працівники з низьким місячним доходом демонструють вищу мотивацію до поліпшення умов праці [6].

Демографічні особливості мотивації наведено на рис. 1.

Система мотивації персоналу умовно поділяється на дві групи: матеріальну та нематеріальну [7]. До матеріальних методів відносяться:

1. Надбавки за досягнення показників— додаткові виплати за досягнення кількісних та якісних показників роботи [1].
2. Преміальні виплати – винагороди за високі критерії ефективності та якість надання медичних послуг [4].
3. Оновлена система преміювання – гнучка система винагород, що враховує індивідуальні досягнення [8].
4. Система грейдів – структурована система оплати праці на основі оцінки складності та відповідальності посад [8].

Нематеріальні методи стимулювання зосереджені на психологічних потребах персоналу та визнанні їхньої цінності для організації, найпопулярнішими з них є:

1. Визнання та подяка – публічне визнання професійних досягнень, листи подяки від керівництва [2; 4].

<u>Вік</u>	<u>Стать</u>	<u>Сімейний стан</u>	<u>Професійна група</u>	<u>Рівень доходу</u>
• Молодші працівники більше мотивовані можливістю навчання та кар'єрним зростанням; старші – стабільністю та визнанням	• Жінки частіше демонструють вищий рівень мотивації, ніж чоловіки	• Неодружені працівники можуть демонструвати вищі рівні мотивації, зокрема, через більшу гнучкість та орієнтацію на кар'єру	• Мотиваційні потреби медсестер, лікарів, адміністративного персоналу, молодшого медперсоналу тощо суттєво відрізняються	• Працівники з низьким рівнем доходу більше мотивовані до покращення умов праці та збільшення заробітної плати

Рис. 1. Демографічні особливості мотивації

*Джерело *. Сформовано з урахуванням даних [6].*

2. Професійний розвиток – інвестиції у навчання, підвищення кваліфікації та доступ до новітніх знань [8-9].

3. Гнучкий графік — надання можливості самостійно планувати робочий час (де це можливо), що підвищує лояльність та Work-Life Balance [4].

4. Корпоративна культура – організація командних заходів, святкувань та тимбілдінгу, що зміцнює колектив [8].

Найефективнішою системою мотивації є та, що гармонійно поєднує різні методи [7]. Основними принципами такого підходу є:

- прозорість та справедливість – усі критерії оцінки та винагороди мають бути зрозумілими й забезпечувати рівні можливості для всіх працівників;

- індивідуальний підхід – врахування особистих потреб та мотивів кожного працівника;
- регулярність – систематичне використання мотиваційних заходів;
- зворотний зв'язок – постійний моніторинг та оцінювання ефективності системи мотивації [7].

Сучасні медичні установи стикаються з низкою викликів у сфері мотивації персоналу:

1. Обмежені фінансові ресурси – недостатнє фінансування системи охорони здоров'я обмежує можливості матеріального стимулювання
2. Високий рівень стресу – емоційне вигорання та професійний стрес негативно впливають на мотивацію
3. Нестача персоналу – перевантаження роботою знижує задоволеність працею
4. Бюрократичні процедури – надмірна адміністративна робота відволікає від основних професійних обов'язків
5. Недостатнє визнання професії – низький соціальний статус медичних працівників у суспільстві

5.2. Специфічні проблеми українських медичних установ

Дослідження українських медичних установ свідчать про низку специфічних проблем [10]:

1. Низький рівень заробітної плати порівняно з європейськими стандартами.
2. Застаріла матеріально-технічна база, що створює дискомфорт та ускладнює роботу.
3. Недосконала система кар'єрного зростання, яка не завжди пов'язана з реальними досягненнями.
4. Масштабна міграція кваліфікованих кадрів за кордон у пошуках кращих умов праці та вищої зарплати.

Для нівелювання чи принаймні зменшення негативного впливу чинників та подолання проблем доцільним є використання комплексного підходу, що включає стратегічні та тактичні заходи.

До стратегічних доцільно віднести такі:

1. Розроблення комплексної стратегії мотивації: створення довгострокової програми, що враховує специфіку установи та узгоджується з її місією.

2. Впровадження системи KPI (ключові показники ефективності): розроблення прозорих та об'єктивних показників для оцінки роботи різних категорій медичного персоналу.

3. Інвестиції у розвиток персоналу: збільшення бюджету на навчання, тренінги та підвищення кваліфікації.

4. Поліпшення умов праці: модернізація обладнання та створення ергономічного робочого середовища.

До тактичних та інноваційних доцільно віднести такі:

1. Регулярний моніторинг: проведення анонімних опитувань та використання фокус-груп для виявлення рівня задоволеності та мотиваційних потреб.

2. Система наставництва (менторства): підтримка молодих спеціалістів досвідченими колегами, що сприяє адаптації та професійному зростанню.

3. Корпоративна культура та wellbeing: організація командних заходів, а також впровадження програм wellness, що піклуються про фізичне та психологічне здоров'я працівників.

До інноваційних доцільно віднести такі:

1. Гейміфікація: використання ігрових елементів для досягнення робочих цілей, що підвищує залученість та інтерес.

2. Гнучкі форми зайнятості: впровадження дистанційної роботи або неповного робочого дня для адміністративного персоналу, що може підвищити лояльність та ефективність.

3. Цифровізація HR-процесів: використання сучасних технологій для автоматизації процесів управління персоналом, що знижує бюрократичне навантаження.

4. Програми соціальної відповідальності: залучення персоналу до благодійних та соціальних проєктів.

Висновки. Мотивація персоналу є критично важливим чинником ефективного управління медичними установами. Дослідження свідчить про те, що найбільш ефективною є комплексна система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули [11-13]. Зовнішні мотиваційні фактори (заробітна плата, організаційна політика, гарантії зайнятості) мають дещо вищі середні показники порівняно з внутрішніми, але обидві групи факторів є важливими для ефективної мотивації. Демографічні характеристики значно впливають на мотиваційні потреби працівників, що вимагає диференційованого підходу до різних груп персоналу.

Запропонований комплексний підхід до мотивації має поєднувати різні методи та враховувати індивідуальні потреби працівників.

Основні виклики включають обмежені фінансові ресурси, високий рівень стресу та нестачу персоналу, що вимагає інноваційних підходів до вирішення. Успішна система мотивації повинна базуватися на принципах прозорості, справедливості, індивідуального підходу та регулярного моніторингу ефективності.

Перспективи подальших досліджень передбачають розроблення специфічних моделей мотивації для різних медичних установ, вивчення впливу цифровізації на мотивацію медичного персоналу та аналізування ефективності інноваційних мотиваційних технологій.

Література

1. Popovych I., Shcherbak T., Koval I. та ін. Research of the motivation system for medical institutions personnel in the context of European integration.

Revista Amazonia Investiga. 2023. Vol. 12, № 65. P. 112-121. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.65.05.10>.

2. Karaferis D., Aletras V. H., Raikou M., Niakas D. Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals. *Materia Socio Medica*. 2022. Vol. 34, № 3. P. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.5455/msm.2022.34.216-224>.

3. Vasyuta V., Radchenko A. Using modern theories of motivation in the practice of personnel management. *Galician Economic Bulletin*. 2024. Vol. 86, № 1. P. 134-142. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134.

4. Drapkina O. M., Senenko A., Shepel R. N. Motivation and responsibility of employees of primary health care facilities: results of a social survey on current motivation measures. *Cardiovascular Therapy and Prevention*. 2024. Vol. 23, № 1. P. 3825. DOI: <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2023-3825>.

5. Grujičić M. Work motivation and job satisfaction of healthcare professionals in the Vojvodina, Serbia. *Zdravstvena Zaštita*. 2020. Vol. 49, № 1. P. 25-35. DOI: <https://doi.org/10.5937/ZZ2001025G>.

6. Naldöken Ü., Sariçoban S. Investigation Of Motivation Levels Of Health Workers In Terms Of Sociodemographic Variables. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*. 2020. Vol. 4, № 1. P. 93-108. DOI: <https://doi.org/10.29216/UEIP.629420>.

7. Popovych I. S., Shcherbak T. I., Koval I. V. та ін. Personnel motivation system of medical institutions: European experience. *Black Sea Economic Studies*. 2023. № 84. P. 11-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-11>.

8. Borshch V., Shchur R., Chuvakov O. Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, № 4. P. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>.

9. Kazlauskienė A., Simkutė D. Motivation of personnel implementing disease prevention programs in a healthcare organization: preconditions for designing a theoretical model in an organization. *European International Journal*

of Business Management and Social Sciences. 2018. Vol. 4, № 4. P. 73-82. URL: <https://www.researchgate.net/publication/329876543>.

10. Ostapchuk T. P., Biriuchenko S. Y., Lebedynets L. Y. та ін. Motivation of Staff in the Formation and Development of Personnel Potential of Healthcare Institutions of Ukraine. *Business Inform.* 2021. № 11. P. 439-446. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-439-446>.

11. Бреус С. В., Троцька Н. О., Карнаушенко М. В. Мотивація персоналу – індикатор ефективного менеджменту організацій охорони здоров'я. *Україна XXI століття: тенденції та перспективи розвитку* : зб. матеріалів XXV Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. Київ, 2024. Т. 2. Р. 91-92. URL: <https://e-u.edu.ua/userfiles/files/135/zbirnik-materialiv-konferencii-ukrai-na-hhi-stolittya-tendencii-ta-perspektivi-rozvitku-10-10-24-tom-2.pdf>.

12. Денисенко М. П. Стратегія розвитку економіки України: інвестиційно-інноваційний аспект. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1915>.

13. Breus S., Bielialov T., Denysenko M. та ін. Strategic management of deployment of innovation projects at the enterprise. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. Vol. 18, Spec. Iss. 1. P. 1-5.

References

1. Popovych, I. (2023), "Research of the motivation system for medical institutions personnel in the context of European integration", *Revista Amazonia Investiga*, vol. 12, no. 65, pp. 112-121. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.65.05.10>.

2. Karaferis, D. (2022), "Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals", *Materia Socio Medica*, vol. 34, no. 3, pp. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.5455/msm.2022.34.216-224>.

3. Vasyuta, V. and Radchenko, A. (2024), "Using modern theories of motivation in the practice of personnel management", *Galician Economic Bulletin*,

vol. 86, no. 1, pp. 134-142. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.134.

4. Drapkina, O.M. Senenko, A. and Shepel, R.N. (2024), "Motivation and responsibility of employees of primary health care facilities: results of a social survey on current motivation measures", *Cardiovascular Therapy and Prevention*, vol. 23, no. 1, p. 3825. DOI: <https://doi.org/10.15829/1728-8800-2023-3825>.

5. Grujičić, M. (2020), "Work motivation and job satisfaction of healthcare professionals in the Vojvodina, Serbia", *Zdravstvena Zaštita*, vol. 49, no. 1, pp. 25-35. DOI: <https://doi.org/10.5937/ZZ2001025G>.

6. Naldöken, Ü. and Sariçoban, S. (2020), "Investigation Of Motivation Levels Of Health Workers In Terms Of Sociodemographic Variables", *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, vol. 4, no. 1, pp. 93-108. DOI: <https://doi.org/10.29216/UEIP.629420>.

7. Popovych, I.S. (2023), "Personnel motivation system of medical institutions: European experience", *Black Sea Economic Studies*, vol. 84, pp. 11-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.84-11>.

8. Borshch, V. Shchur, R. and Chuvakov, O. (2018), "Motivation and stimulation mechanism of medical staff in developing countries: main challenges and ways of its improving in ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 4, no. 4, pp. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-56-61>.

9. Kazlauskienė, A. and Simkutė, D. (2018), "Motivation of personnel implementing disease prevention programs in a healthcare organization: preconditions for designing a theoretical model in an organization", *European International Journal of Business Management and Social Sciences*, vol. 4, no. 4, pp. 73-82. available at: <https://www.researchgate.net/publication/329876543> (Accessed 14 August 2025).

10. Ostapchuk, T.P. (2021), "Motivation of Staff in the Formation and Development of Personnel Potential of Healthcare Institutions of Ukraine", *Business Inform*, vol. 11, pp. 439-446. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-439-446>.

11. Breus, S.V. Trotska, N.O. and Karnaushenko, M.V. (2024), “Motivation of personnel – an indicator of effective management of healthcare organizations”, *Ukraina XXI stolittia: tendentsii ta perspektyvy rozvytku* [Ukraine of the XXI century: trends and development prospects], Kyiv, Ukraine, pp. 91-92. available at: <https://e-u.edu.ua/userfiles/files/135/zbirnik-materialiv-konferencii-ukrai-na-hhi-stolittya-tendencii-ta-perspektivi-rozvitku-10-10-24-tom-2.pdf> (Accessed 14 August 2025).

12. Denysenko, M.P. (2013), “Strategy for the development of the economy of Ukraine: investment and innovation aspect”, *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1915> (Accessed 14 August 2025).

13. Breus, S. Bielialov, T. Denysenko, M. et al. (2019), “Strategic management of deployment of innovation projects at the enterprise”, *Academy of Strategic Management Journal*, vol. 18, Spec. Iss. 1, pp. 1-5.

Стаття надійшла до редакції 15.08.2025 р.