

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МЕДИЧНИХ УСТАНОВАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Кірна Ольга В'ячеславівна, гр. МЗ-22-3С
Сумський державний університет, м. Суми*

*Павленко Олена Олексіївна, к.е.н. доцент
Сумський державний університет, м. Суми*

В умовах тривалої соціально-економічної нестабільності та воєнного стану медичні установи стикаються з критичними викликами, де ефективність управління людським капіталом стає визначальним фактором стабільності. Особливої актуальності це набуває для закладів екстреної медичної допомоги, чий персонал працює в умовах підвищеного психоемоційного напруження та ризику для життя.

Дослідження демонструє, що традиційні моделі стимулювання, орієнтовані на фіксовані оклади та стандартну преміальну систему, втрачають ефективність у кризових ситуаціях. Зрівняльний підхід до оплати праці не враховує реальних безпекових ризиків, з якими стикаються фахівці під час виконання професійних обов'язків, що призводить до накопичення професійного вигорання та загрожує втратою кваліфікованого кадрового ядра.

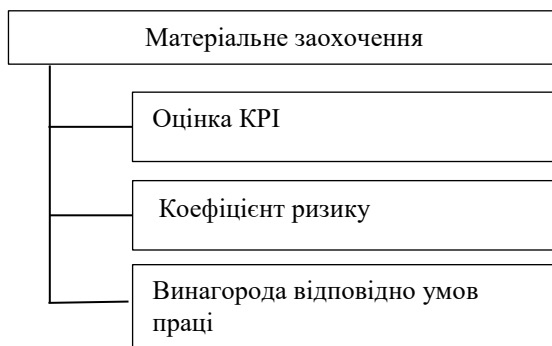


Рисунок 1 - Модель диференційованого матеріального заохочення
Джерело: сформовано авторами на основі [1,2].

Аналіз фінансово-господарських показників свідчить, що інвестиції у фонд оплати праці є необхідною, але недостатньою умовою для забезпечення високої результативності. Виникає об'єктивна потреба у переході до гнучких

моделей оплати праці, що базуються на ключових показниках ефективності (KPI), адаптованих до особливостей воєнного часу.

Запропонована модель мотивації базується на комплексному поєднанні трьох компонентів:

1. Базова винагорода, що гарантує соціальну стабільність.
2. Результативні KPI, що стимулюють оперативність та якість медичних послуг.
3. Коефіцієнт безпекового ризику, що дозволяє диференціювати оплату праці залежно від зони виконання завдань.

Окрім матеріальних аспектів, вагомим чинником стабілізації персоналу є розвиток нематеріальних інструментів підтримки. Так, наприклад, впровадження програм психологічної резильєнтності, дебрифінгів та забезпечення належних умов праці безпосередньо впливає на лояльність працівників. Впровадження результативної моделі мотивації дозволяє не лише оптимізувати використання фонду оплати праці, а й мінімізувати плинність кадрів, забезпечуючи високу якість екстреної допомоги населенню в умовах тривалих кризових явищ.

Таким чином, в умовах воєнного стану система мотивації персоналу в медичних установах зазнає суттєвої трансформації, оскільки традиційні підходи до стимулювання працівників вже не забезпечують належного рівня ефективності та професійної стійкості. Особливого значення набувають нематеріальні методи мотивації, зокрема психологічна підтримка, забезпечення безпечних умов праці, гнучкий графік роботи, професійне визнання та можливості підвищення кваліфікації. Водночас зростає роль цифрових технологій [3] в організації комунікації, координації роботи персоналу та оптимізації управлінських процесів. Трансформація мотиваційної системи спрямована на збереження кадрового потенціалу, підвищення стресостійкості медичних працівників і забезпечення стабільного функціонування закладів охорони здоров'я в кризових умовах.

Список використаних джерел

1. Драга, О. (2025). *Мотивація персоналу в умовах війни*. <https://ekadrovik.expertus.com.ua/10022016>
2. Колісніченко, Н. (2022). Роль держави у формуванні та розвитку професійно-етичної складової діяльності працівників сфери охорони здоров'я. *Наукові перспективи*, 9(27). <https://www.perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2564/2572>
3. Штангрет, А., Караїм, М., & Батрин, В. (2025). Антикризове управління підприємством в умовах посилення тенденцій цифрової трансформації на макро- та мікрорівнях. *Наукові інновації та передові технології*, 10(50). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-632-644](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-632-644)

Роботу виконано в межах НДР 0122U202044 «Менеджмент змін в умовах глобальних та локальних викликів»