

УДК 615.1:614.253:331.101.3:355.01

<https://doi.org/10.24959/sphhcj.25.350>

А. І. ДУБ, І. П. СТЕЧИШИН, М. Б. ДЕМЧУК, О. О. ПОКОТИЛО, А. Р. ШТОГУН

Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського
Міністерства охорони здоров'я України, м. Тернопіль

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД ЯК СКЛADOVA ПРОФЕСІЙНОЇ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ЕТИКИ: АНАЛІЗ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Після повномасштабного вторгнення росії в Україну суттєві соціально-економічні виклики призвели до зміни умов праці та зростання психологічного навантаження на працівників сфери охорони здоров'я, зокрема і фармацевтів. Вивчення мотиваційних чинників у цей період є надзвичайно актуальним для підтримки стійкості фармацевтичної галузі та збереження професійної етики в умовах воєнного стану.

Мета – аналіз мотиваційних факторів, які впливають на продуктивність праці фармацевтів в умовах воєнного стану в Україні, з акцентом на соціально-демографічні особливості, рівень стресу, зміни в заходах безпеки на робочих місцях, специфіку робочої діяльності та позаробочу активність. Особливу увагу приділено вивченню впливу професійного вигорання та розробці ефективних методів підвищення мотивації, зменшення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці в умовах кризи.

Матеріали та методи: Застосовано анкетне опитування, системний аналіз і графічне наведення результатів. Опитувальник містив загальну та спеціальну частини (мотиваційні аспекти за моделлю А. Маслоу, зокрема фізіологічні, безпекові, соціальні потреби та самореалізацію).

Результати дослідження. За даними опитування було встановлено, що понад чверть фармацевтів (27,4 %) щоденно переживають стрес, що негативно впливає на їхню мотивацію та ефективність роботи. Близько половини респондентів (47,3 %) помітили зміни в заходах безпеки після введення воєнного стану, що хоча й підвищило рівень захищеності, але водночас збільшило навантаження на працівників. Потребу в позаробочих активностях для підтримки емоційної стабільності визнали 67,9 % респондентів, з яких найпоширенішими є зустрічі з родиною та друзями, читання книг та відпочинок на природі. Важливими мотиваційними факторами є можливість допомагати іншим, професійне удосконалення, а також стабільність фінансових умов. 78,9 % респондентів наголосили на необхідності підвищення фінансової винагороди, однак 50,2 % вважають, що регулярні перерви для відпочинку є важливими для поліпшення мотивації. 33,8 % респондентів підтримали запровадження програм психологічної підтримки, що є необхідним для зменшення стресу та вигорання з-поміж працівників.

Висновки. Адаптація мотиваційних підходів до умов воєнного стану є необхідною для зниження рівня стресу, зменшення вигорання та підвищення ефективності праці фармацевтів. Особливо важливим є запровадження програм психологічної підтримки, а також формування сприятливих умов для особистісного розвитку працівників у кризових умовах.

Ключові слова: воєнний стан; емоційне вигорання; мотивація; плинність кадрів; професійна етика; стрес; управління персоналом; фармацевтичні фахівці.

A. I. DUB, I. P. STECHYSHYN, M. B. DEMCHUK, O. O. POKOTYLO, A. R. SHTOGUN

*Ivan Horbachevsky Ternopil National Medical University
of the Ministry of Health of Ukraine, Ternopil*

MOTIVATION OF EMPLOYEES DURING THE WAR PERIOD AS A COMPONENT OF PROFESSIONAL PHARMACEUTICAL ETHICS: ANALYSIS AND WAYS TO IMPROVE IT

After Russia's full-scale invasion of Ukraine, significant socio-economic challenges led to a change in working conditions and an increase in the psychological burden on healthcare workers, including pharmacists. The study of motivational factors during this period is highly relevant for maintaining the sustainability of the pharmaceutical sector and preserving professional ethics under martial law.

Aim. To analyze the motivational factors affecting productivity of pharmacists during the war period in Ukraine, with an emphasis on socio-demographic characteristics, stress levels, changes in workplace safety measures, specificity of the professional activity, and off-duty engagement. Particular attention is paid to the impact of the professional burnout and the development of effective strategies for improving motivation, reducing the staff turnover, and increasing the labor productivity in times of crisis.

Materials and methods. A questionnaire survey, system analysis, and graphical presentation of results were applied. The questionnaire consisted of a general part and a specialized part (motivational aspects based on A. Maslow's hierarchy of needs, including physiological, safety, social needs, and self-actualization).

Results. According to the survey, more than a quarter of pharmacists (27.4 %) experience a daily stress negatively affecting their motivation and work efficiency. Approximately half of the respondents (47.3 %) noticed changes in safety measures after the introduction of martial law, which, although improving the

level of security, also increased the workload for employees. The importance of extracurricular activities to maintain the emotional stability was recognized by 67.9 % of respondents; among the most common activities were meetings with family and friends, reading books, and outdoor recreation. Important motivational factors include the opportunity to help others, professional development, and financial stability. 78.9 % of respondents emphasized the importance of increasing financial compensation, but 50.2 % considered regular breaks to be important for improving motivation. 33.8 % of respondents supported the introduction of psychological support programs, being necessary to reduce stress and burnout among employees.

Conclusions. Adapting motivational approaches to martial law is essential for reducing stress levels, minimizing burnout, and improving the work efficiency of pharmacists. The implementation of psychological support programs and the formation of favorable conditions for the personal development are especially important in crisis settings.

Keywords: war period; emotional burnout; motivation; staff turnover; professional ethics; stress; personnel management; pharmacy specialists.

Постанова проблеми. Після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року відбулися значні соціально-економічні зміни, які вплинули на ринок праці [1]. В умовах воєнного стану мотивація працівників стає одним із ключових чинників, що визначають ефективність функціонування усіх галузей, зокрема і сфери охорони здоров'я [2]. Основними факторами, що визначають мотивацію працівників у цей період, стали не лише матеріальне забезпечення, а й відчуття соціальної значущості своєї діяльності [3]. Для фармацевтів виконання професійних обов'язків у кризових умовах є не лише роботою, а й частиною суспільної місії – підтримки здоров'я населення. Згідно з результатами опитувань [4, 5], проведених у різні періоди повномасштабного вторгнення, емоційний стан українців демонструє сталі тенденції до підвищеного рівня стресу та емоційного виснаження. За дослідженнями, на кінець 2023 року [4] значна частина українців відчувала втому (55 %), напруженість (43 %), роздратування (32 %), безсилля (31 %), розчарування (29 %), страх (28 %) та гнів (25 %). Водночас, відповідно до оновлених даних дослідницької компанії «Gradus» за кінець 2024 року [5], українці продовжують жити і працювати з постійним високим рівнем втоми й напруги, усі показники залишаються на практично такому ж високому рівні.

Фармацевтичні працівники відіграють важливу роль у забезпеченні населення лікарськими засобами (ЛЗ) та підтримці стабільної роботи аптечних закладів, що робить їхню діяльність критично важливою для функціонування системи охорони здоров'я. Проте тривалий стрес, високе емоційне навантаження, нестабільність робочих умов та загроза життю можуть негативно

впливати на рівень мотивації, що, зі свого боку, позначається на продуктивності праці, деєтизації та дегуманізації фармацевтичного обслуговування [3, 6]. Зниження мотивації виявляє себе в ролі сигнального маркера порушення принципів етики та негативної динаміки системи збалансованих показників фармацевтичного працівника.

Крім психоемоційних факторів, мотивація фармацевтів також залежить від стабільності ринку праці, умов праці, рівня внутрішньої комунікації в колективах та наявності програм психологічної підтримки [6]. Значний вплив має і міграція кваліфікованих працівників, що створює додаткові виклики для кадрового забезпечення фармацевтичної галузі. За даними Управління Верховного комісара ООН з питань біженців, на середину лютого 2024 року за кордоном перебувало 6,479 млн біженців з України, з яких більшість становлять особи працездатного віку [1]. В умовах війни стратегічне управління персоналом має враховувати комплексні мотиваційні механізми, які поєднують соціальні, економічні та психологічні аспекти, з метою збереження продуктивності та професійної етики працівників [2].

Однією з найвідоміших моделей ієрархії людських потреб є піраміда А. Маслоу, яка поділяє потреби на п'ять рівнів, що послідовно впливають на мотивацію та поведінку людини. Перший рівень охоплює базові фізіологічні потреби: їжу, воду, сон, тепло та інші життєво необхідні умови. Другий рівень стосується потреб у безпеці, стабільності та захищеності від загроз. До третього рівня входять соціальні потреби, зокрема потреба в належності, любові, дружбі та взаємодії з іншими людьми. Він пов'язаний з пізнавальними потребами: здобуттям знань, умінь та розвитком інтелектуальних

здібностей. П'ятий рівень охоплює естетичні потреби, тобто прагнення до краси, гармонії та ідеалів. Цей щабель – це самореалізація, яка передбачає пошук сенсу, саморозвиток і реалізацію внутрішнього потенціалу. У працівників фармацевтичної сфери це виявляється через емпатію, прагнення бути корисними суспільству, здійснення фармакоопіки та дотримання принципів професійної етики. В умовах воєнного стану потреби безпеки стають важливішими за фізіологічні, що вимагає перегляду підходів до мотивації працівників у фармацевтичній галузі [7].

Аналіз різних мотиваційних чинників на професійну діяльність фармацевтів в умовах війни є важливим для розроблення ефективних управлінських стратегій, спрямованих на підтримку фармацевтичних працівників. Збереження мотивації персоналу сприятиме не лише стабільності роботи аптекних закладів, а й загальному забезпеченню населення життєво необхідними ЛЗ, що є критично важливим у кризовий період [1-3, 6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні проблематиці мотивації фармацевтичних працівників в умовах воєнного стану вчені приділяють все більшу увагу. Зокрема О. М. Борисюк та А. І. Ключка досліджують мотивацію персоналу як ключовий чинник підвищення ефективності управління в умовах війни [2], тоді як І. В. Пестун і З. М. Мнушко акцентують на ролі емоційного інтелекту в збереженні працездатності та адаптації фармацевтів до кризових умов [6]. В. С. Борисенко розглядає стійку мотивацію як важливу складову професійної гнучкості майбутніх фахівців у галузі охорони здоров'я [8]. Актуальними є праці, присвячені супутнім психологічним та управлінським аспектам професійної діяльності фармацевтів. Так, І. В. Бондарєва та співавт. аналізують рівень професійного вигорання працівників аптекної галузі [9], Т. В. Крутських зі співавт. обґрунтовують необхідність запровадження елементів стрес-менеджменту [10], а М. В. Зарічкова та І. Ю. Мішина досліджують функціональні обов'язки й адаптаційні навички фармацевтів у сучасних умовах [11]. Окрему увагу слід звернути на дослідження, присвячені формуванню соціального пакета для

фахівців фармації [12], особливостям мотиваційної системи персоналу аптекних закладів [13], а також її адаптації в умовах воєнного та післявоєнного періодів [14]. Незважаючи на наявність окремих напрацювань, комплексний підхід до вивчення мотиваційних чинників професійної діяльності фармацевтів у період дії воєнного стану потребує подальших досліджень, що й обумовило формулювання мети нашого дослідження.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність численних наукових праць, присвячених вивченню мотивації працівників фармацевтичного сектору, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Бракує комплексного аналізу мотиваційних чинників у контексті тривалих кризових ситуацій, зокрема повномасштабної війни в Україні. В умовах воєнного стану змінюється не лише характер трудової діяльності, а й психологічний стан працівників, що безпосередньо впливає на їхню продуктивність, рівень стресу та професійне вигорання.

Недостатньо вивченими залишаються питання взаємозв'язку між психологічними механізмами адаптації, соціальною підтримкою в колективі та ефективністю використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Також потребує уточнення роль позаробочої активності у збереженні емоційної стабільності та довготривалої мотивації. Невирішеними залишаються аспекти впливу зовнішніх соціально-економічних факторів (зростання тривожності в суспільстві, безпекова ситуація, плинність кадрів тощо) на мотивацію фармацевтів.

Отже, актуальним є подальше вивчення комплексного впливу особистісних, професійних та зовнішніх чинників на мотивацію працівників аптекної галузі з метою розроблення ефективних стратегій підтримки персоналу та забезпечення стабільного функціонування фармацевтичної системи в умовах надзвичайних ситуацій.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виявлення та аналіз ключових мотиваційних чинників, що впливають на фармацевтичних працівників в умовах воєнного стану в Україні, з урахуванням соціально-демографічних характеристик, рівня

стресу, заходів безпеки на робочому місці, специфіки трудової діяльності та позаробочої активності. Особливу увагу приділено оцінці рівня професійного вигорання та визначенню ефективних підходів до підвищення мотивації, зменшення плинності кадрів і поліпшення продуктивності праці на фармацевтичних підприємствах у кризовий період.

Викладення основного матеріалу дослідження. У межах дослідження було застосовано комплекс методів, зокрема анкетне опитування, системно-аналітичний та графічний аналізи. На основі вивчення вітчизняних і зарубіжних джерел з теорії мотивації було розроблено опитувальник, який складався з двох частин: загальної та спеціальної. Загальна частина містила запитання щодо віку, статі, освіти, місця проживання тощо. Спеціальна частина була структурована відповідно до ієрархії потреб за А. Маслоу, охоплюючи фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі, самоствердженні та самореалізації. Усі запитання були обов'язковими, закритого та відкритого типу. Респонденти мали можливість відповідати на запитання за 10-бальною шкалою, обрати одну чи кілька відповідей, а також можливо написати власний варіант відповіді.

У дослідженні взяли участь 237 осіб. 3-поміж них більшість становили жінки (93,7 %), молодші 25 років (65,4 %) та неодружені (54,4 %). Цей дисбаланс статей можна пояснити мобілізацією чоловіків під час воєнного стану. Переважна частина респондентів працює та проживає на заході України. Значна частина (32,1 %) працює в мережі аптек «Подорожник/БАМ», що володіє близько 10 % всіх аптечних точок в Україні [15]. Більшість працівників (64,6 %) здобували освіту в університетах. За об'ємною посадою найбільша частка працює фармацевтами (46,4 %) та асистентами фармацевта (11,0 %).

Переваги та недоліки роботи в аптеках. Респонденти відзначають такі переваги роботи в аптеках: можливість допомагати людям та здійснювати фармацевтичну опіку (67,1 %), стабільність зайнятості (56,1 %) та можливість кар'єрного зростання (56,1 %). 3-поміж недоліків: конфлікти з відвідувачами

(67,9 %) та робочий графік, часто з роботою у вихідні дні (63,7 %). Ці аспекти можуть створювати значний стрес та втому з-поміж працівників аптеки.

Стимулювання праці. 67,9 % респондентів отримують матеріальні стимули за виконання поставленої мети, окрім встановленого окладу (доплати, премії). Щодо нематеріальних стимулів (грамоти, похвальні листи), то їх отримують лише 14,8 % респондентів. Понад третина (37,6 %) респондентів зазначають, що керівництво застосовує негативні стимули, зокрема штрафні стягнення за невиконання встановленого плану продажів.

Незважаючи на те, що більшість респондентів працюють на заході України, в тилловій зоні, де наразі немає активних бойових дій, враховуючи поширення сигналів повітряної тривоги та обстріли ракетами, що стали регулярними явищами, можна припустити, що у таких умовах працівники почуваються напружено та відчують психологічний стрес, що може впливати на їхні основні фізіологічні потреби та рівень стресу на роботі.

Оцінка рівня стресу та безпеки на робочому місці. Більше половини респондентів відзначають, що вони відчують стрес практично щодня (27,4 %) або кілька разів на тиждень (28,7 %). Щодо відчуття безпеки на робочому місці, більшість респондентів оцінили відчуття безпеки у 5 (18,6 %), 7 (17,7 %) та 8 (21,9 %) балів (за 10-бальною шкалою).

Заходи безпеки на робочому місці. Найбільш поширеними заходами безпеки є тривожна кнопка (76,4 %) та відеоспостереження (73,0 %). Однак лише невелика частка респондентів зазначає наявність найпростішого укриття (30,4 %). 14,3 % респондентів підтвердили, що відчують потребу в удосконаленні безпекових заходів.

Підтримка та співпраця в колективі. 24,1 % респондентів відчують максимальну підтримку та співпрацю з колегами і керівництвом в умовах воєнного стану, а 59,1 % респондентів оцінили підтримку в 5-9 балів (за 10-бальною шкалою). 15,6 % респондентів відзначають, що вони не відчують потреби в частішому спілкуванні.

Оцінка робочої продуктивності. Найбільше респондентів оцінили свою робочу продуктивність за останній місяць у 5 (20,3 %),

8 (18,6 %) та 7 (17,7 %) балів (за 10-бальною шкалою). 3-поміж факторів, які найбільше впливають на робочу продуктивність, респонденти найчастіше відзначали матеріальні стимули (77,2 %), зручне та спокійне робоче середовище (70,5 %), ефективне спілкування та співпрацю з колегами (69,2 %), відсутність стресових ситуацій (62,0 %).

Зміни в умовах праці після повномасштабного вторгнення. 77,6 % респондентів відмічають високий рівень тривожності з-поміж відвідувачів, 54,9 % – значне збільшення плинності кадрів, 47,3 % – збільшення навантаження через збільшення попиту на товари аптечного асортименту, 35,4 % – зміни у безпеці на робочому місці, 31,2 % – зміни у графіку роботи та 16,0 % – надмірну напругу в колективі.

Зміни в заходах безпеки та підтримки на робочому місці. За результатами опитування, більшість респондентів (66,2 %) зазначили, що все залишилось без змін після повномасштабного вторгнення. Однак деяка частина опитаних повідомила про вжиття нових заходів: 15,6 % – додаткові заходи безпеки, 16,0 % – посилена моральна підтримка від керівництва, 8,9 % – нові процедури та тренінги з евакуації та безпеки, 7,2 % – нові програми психологічної підтримки, 5,9 % – підвищений контроль доступу до робочих приміщень.

Аналіз мотиваційних факторів та заохочення в роботі фармацевтичних працівників під час воєнного стану. Результати опитування фармацевтичних працівників показують, що основними мотиваційними чинниками є можливість допомагати іншим, зокрема через донати та фармацевтичну опіку,

а також постійне вдосконалення професійних знань. Зокрема 76,4 % респондентів зазначили, що мають змогу допомагати іншим, отримуючи заробітну плату, а 59,1 % – допомагають людям, застосовуючи свої знання у фармацевтичній опіці; 53,2 % зазначили, що робота в цій сфері дозволяє вдосконалювати професійні навички, а 43,5 % – підтримувати економіку держави через сплату податків; 38,9 % відзначили гнучкий графік роботи як можливість для волонтерства, а 23,6 % – тренінги для розвитку особистих якостей (рис. 1).

Високий рівень соціальної відповідальності є важливим аспектом мотивації, оскільки респонденти бачать свою роль у підтримці економіки через сплату податків. Також 37,1 % респондентів відзначили збільшення заробітної плати, а 26,6 % – бонуси за певний обсяг роботи після повномасштабного вторгнення (рис. 2). Однак 66,2 % опитаних вказали, що заохочення та захист залишилися без змін, що може вплинути на загальний рівень мотивації та ефективність праці.

Позаробочі види діяльності як фактори мотивації. 55,7 % фармацевтичних працівників займаються додатковими видами діяльності, що сприяють емоційній стабільності. Найпоширенішими видами діяльності є зустрічі з друзями/родиною (67,9 %), читання книг (48,5 %), відпочинок на природі (42,6 %), подорожі (41,8 %) та спілкування у соцмережах (40,1 %). Менше 10 % респондентів також відзначили такі види діяльності, як фотографування, волонтерство, медитація, рукоділля та участь у благодійних проектах (рис. 3). Ці заняття допомагають працівникам зберігати емоційну рівновагу та мотивацію.

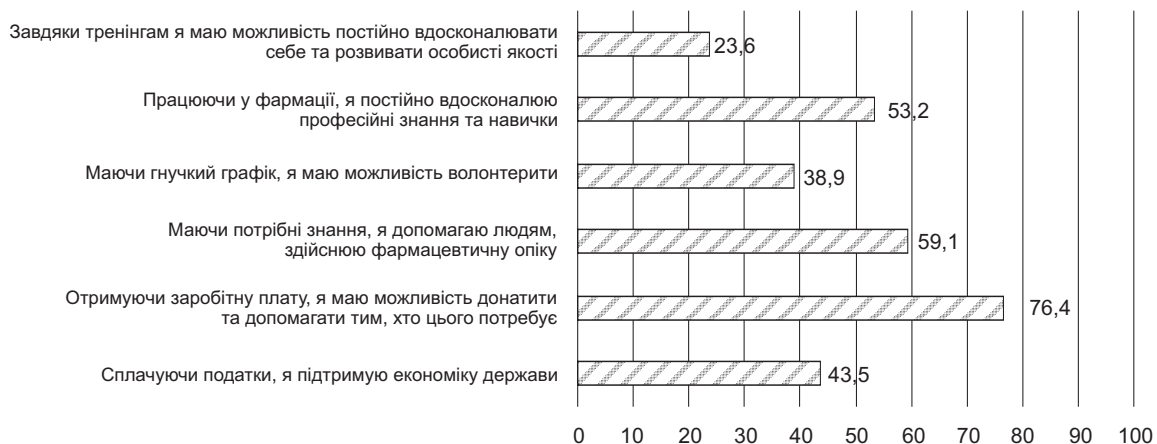


Рис. 1. Мотиваційні фактори, що підвищують бажання працювати

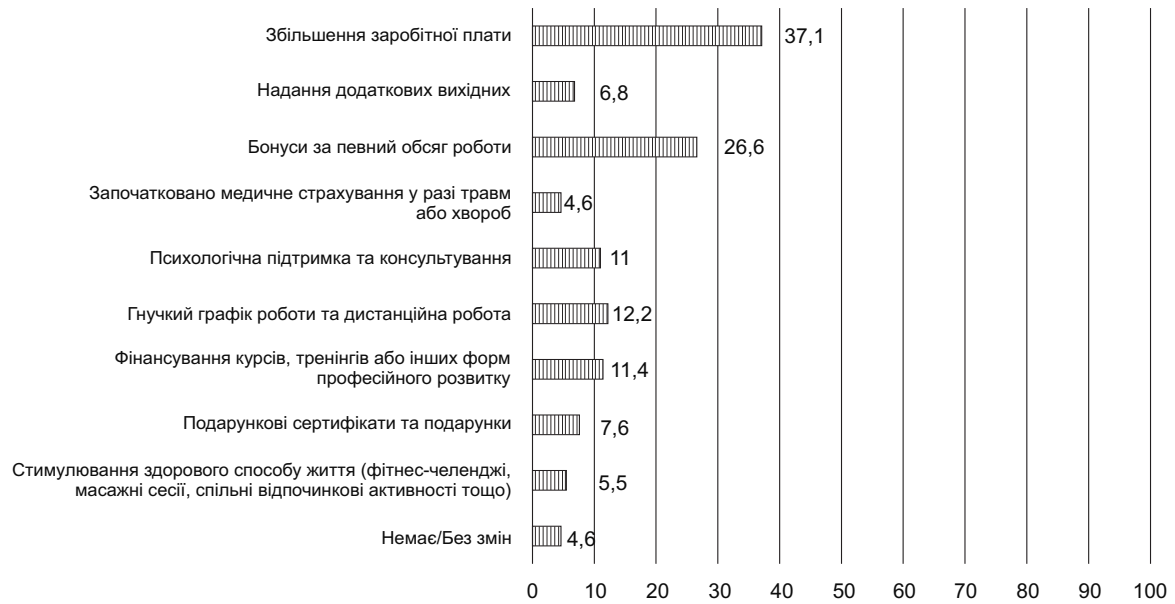


Рис. 2. Нові заохочення або бонусні програми для працівників після повномасштабного втручання

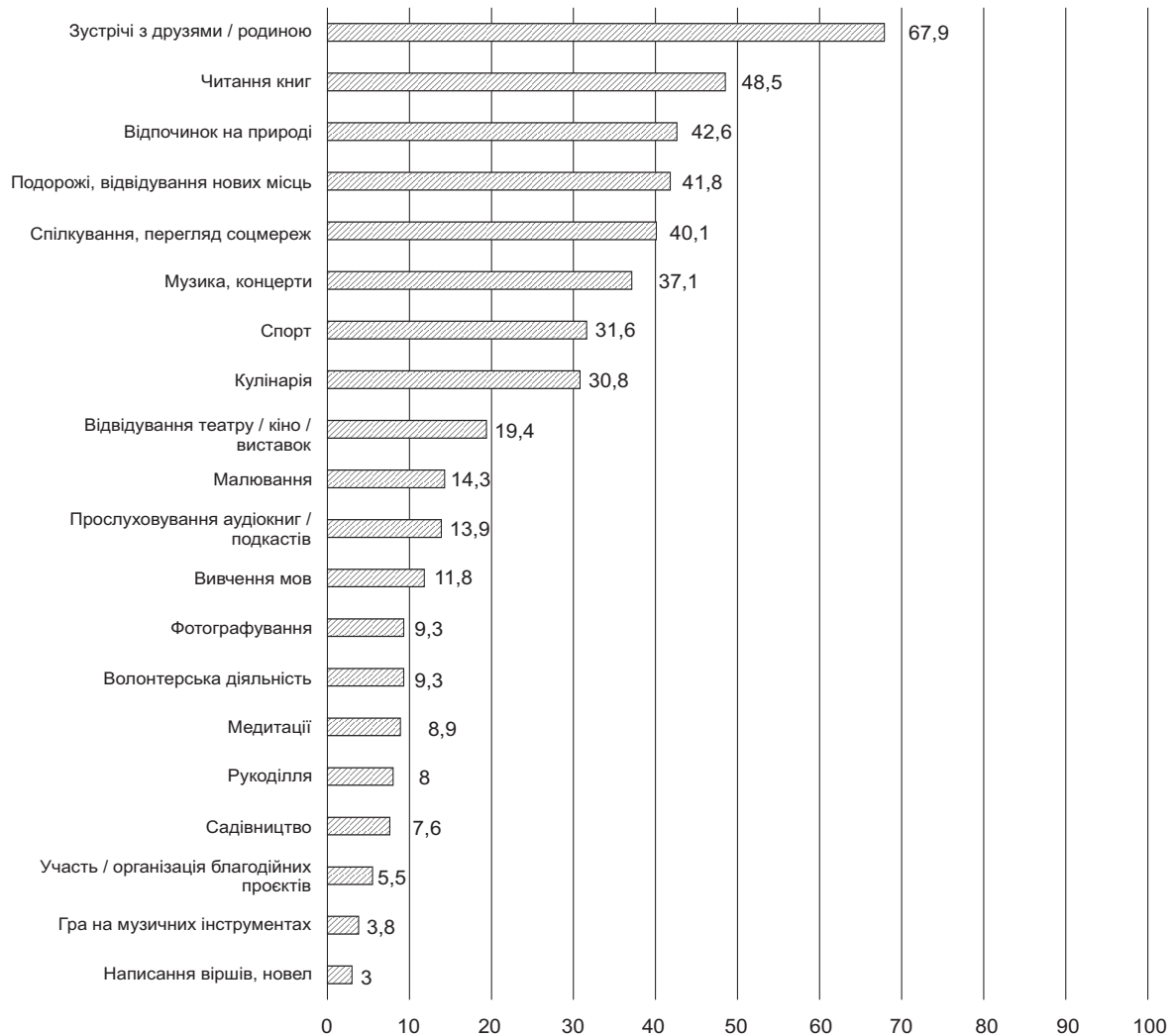


Рис. 3. Позаробочі види діяльності, які підвищують емоційну стабільність та мотивацію респондентів

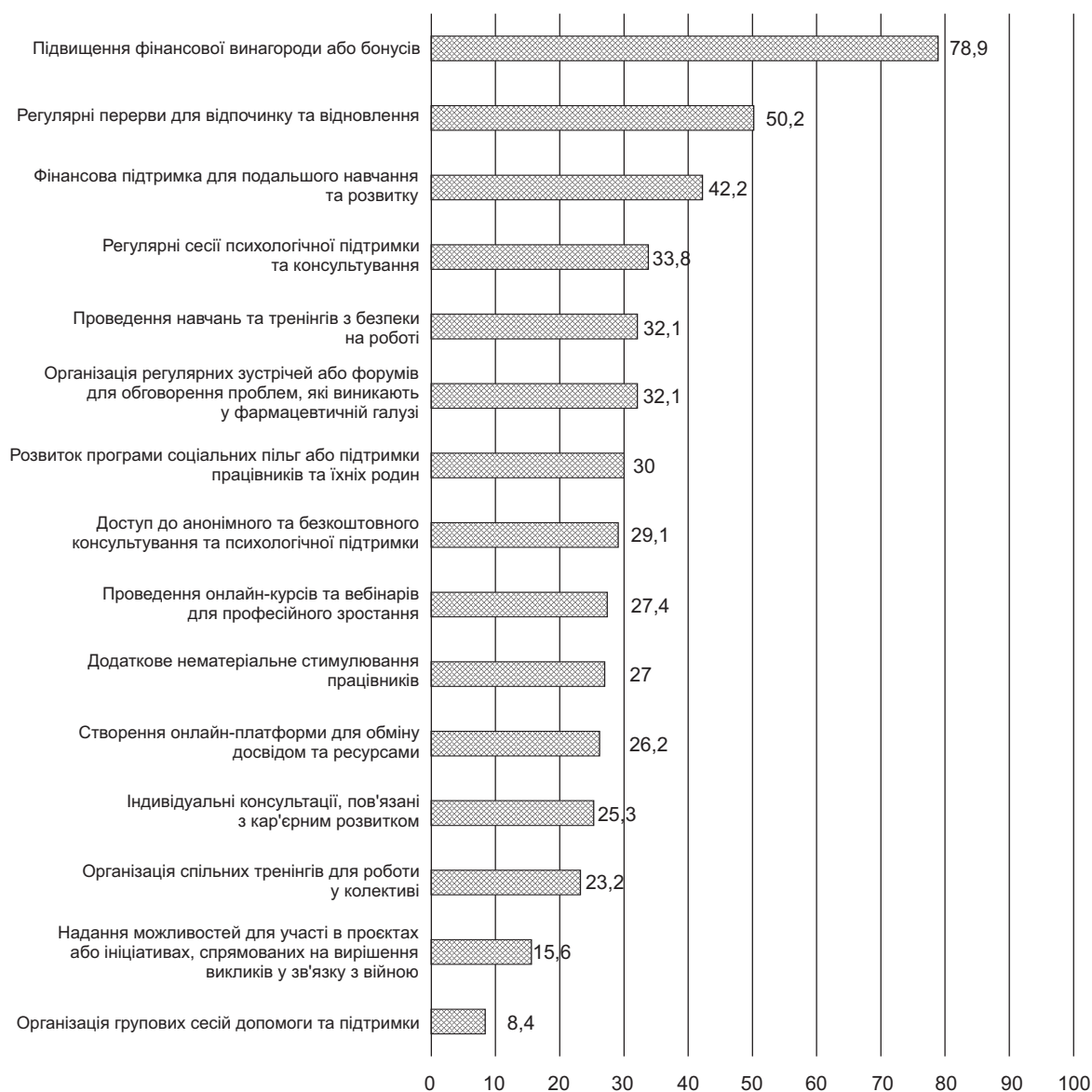


Рис. 4. Заходи або програми, які респонденти рекомендують запровадити в аптечних закладах для підвищення мотивації фармацевтичних працівників під час воєнного стану

Особисте самовдосконалення під час воєнного стану. Результати свідчать, що фармацевти прагнуть до постійного вдосконалення, що є важливою частиною їхньої мотивації. Близько половини респондентів зазначили, що запровадження воєнного стану сприяло зміні їхнього підходу до професійного розвитку, зокрема через скасування тренінгів і семінарів, але водночас з'явилися нові можливості для навчання.

Заходи та програми для підвищення мотивації. 78,9 % респондентів вважають, що необхідно підвищити фінансову винагороду або переглянути систему бонусів;

50,2 % хочуть регулярні перерви для відпочинку, 42,2 % – фінансування навчання, а 33,8 % підтримують ідею регулярних сесій психологічної підтримки; 32,1 % вважають важливими тренінги з безпеки та організацію зустрічей для обговорення проблем фармацевтичної галузі. Крім того, 30,0 % респондентів рекомендують розвивати програми соціальних пільг, а 29,1 % потребують доступу до анонімного психологічного консультування. Такі заходи можуть значно покращити мотивацію та ефективність працівників в умовах воєнного стану (рис. 4).

Висновки

Враховуючи результати проведеного дослідження, можна зробити низку важливих висновків щодо впливу стресу, змін умов праці та системи мотивації на професійне благополуччя фармацевтичних працівників у кризових умовах.

1. 27,4 % респондентів щодня переживають стрес на роботі, що впливає на їхню мотивацію та продуктивність. Це вказує на необхідність запровадження ефективніших заходів для зменшення стресу на робочому місці.

2. 47,3 % респондентів зазначили зміни в заходах безпеки на робочих місцях після введення воєнного стану, зокрема введення тривожних кнопок і відеоспостереження. Хоча це підвищує безпеку, такі заходи можуть збільшити навантаження на працівників.

3. Більше половини респондентів (55,7 %) займаються додатковою діяльністю поза роботою, що сприяє емоційній стабільності. Особливо важливим є позаробоче спілкування (67,9 %), яке допомагає зберігати мотивацію в умовах стресу.

4. 78,9 % респондентів вважають, що підвищення фінансової винагороди є важливим, але не єдиним засобом мотивації. Вони також підкреслюють важливість регулярних перерв для відпочинку, програм навчання та психологічної підтримки для зменшення стресу.

5. 37,1 % респондентів зазначили збільшення заробітної плати після введення воєнного стану, що позитивно впливає на мотивацію, але понад половина респондентів відзначили потребу в таких додаткових мотиваційних заходах, як тренінги з безпеки

та доступ до анонімного психологічного консультування.

Отримані результати можуть бути використані для розробки адаптованих мотиваційних стратегій, які допоможуть знизити деєтизацію фармацевтичного працівника, плинність кадрів, зменшити стрес і підвищити ефективність роботи у кризових умовах. А враховуючи найвищий щабель піраміди Маслоу, система збалансованої мотивації відіграє важливу роль у формуванні прагнення до розкриття внутрішнього потенціалу – емпатії як одного з якісних показників фармацевтичної етики та деонтології.

Перспективи подальших досліджень. Перспективи подальших досліджень у галузі професійного вигорання з-поміж фармацевтів зосереджені на кількох важливих напрямках. По-перше, необхідно дослідити вплив організаційних змін на рівень вигорання та ефективність різних стратегій його корекції. Важливо визначити, які нововведення є найбільш результативними у боротьбі з вигоранням і як вони впливають на продуктивність та якість фармацевтичного обслуговування. Окремим напрямом є дослідження довгострокових наслідків професійного вигорання, зокрема на кар'єрний розвиток, психічне та фізичне здоров'я фармацевтів, а також на соціально-економічні наслідки для галузі. Крім того, порівняння міжнародного досвіду в управлінні професійним вигоранням дозволить адаптувати кращі практики до українських умов, що допоможе запровадити ефективніші рішення з урахуванням глобальних тенденцій і стандартів.

Конфлікт інтересів: відсутній.

Перелік використаних джерел інформації

1. Війна у цифрах: як за останній рік змінилися Україна та українці. *BBC News Україна*. 2024. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv28871qdv8o>
2. Борисюк О. М., Ключка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія : Психологічна*. 2022. № 1. С. 10–16. DOI: 10.32782/2311-8458/2022-1-2.
3. Філіппов В. Ю., Дирда А. О., Хінев І. І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2022. № 16. С. 72–79. DOI: 10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011.
4. Градус українського суспільства під час війни, дев'ята хвиля. *Gradus Research*. 2023. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-ninth-wave/>
5. Градус українського суспільства під час війни, одинадцята хвиля. *Gradus Research*. 2024. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-eleventh-wave/>

6. Пестун І. В., Мнушко З. М. Роль та особливості емоційного інтелекту фармацевтичних працівників. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 1. С. 50–51. DOI: 10.24959/sphhcj.23.277.
7. Когут І. В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-16.
8. Борисенко Н. Стійка мотивація до здійснення фармацевтичної діяльності як компонент професійної гнучкості майбутніх фармацевтів. *Scientific Collection «InterConf»*. 2023. № 148. С. 382–388. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2848>
9. Дослідження рівня професійного вигорання у фармацевтів / І. В. Бондарєва та ін. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2024. Т. 10, № 1. С. 37–42. DOI: 10.24959/sphhcj.24.327.
10. Обґрунтування доцільності запровадження стрес-менеджменту в аптечних закладах / Т. В. Крутських та ін. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2024. Т. 10, № 1. С. 29–36. DOI: 10.24959/sphhcj.24.318.
11. Зарічкова М. В., Мішина І. Ю. Дослідження сучасних функціональних обов'язків фармацевтичних працівників та набуття ними навичок, адаптованих до умов сьогодення. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 1. С. 23–29. DOI: 10.24959/sphhcj.23.308.
12. Зарічкова М. В., Коваль Н. О., Ільїна В. Ю. Особливості формування соціального пакету для фахівців фармації в аптечних закладах. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 2. С. 46–55. DOI: 10.24959/sphhcj.23.287.
13. Кобець М. М., Гриценко В. І., Корзун І. В. Вивчення сучасного ставлення фахівців до системи мотивації персоналу в аптеці. *Вісник фармації*. 2021. № 2(102). С. 92–95. DOI: 10.24959/nphj.21.70.
14. Миколайчук І., Шпакович А., Шабатин В. Адаптація методів мотивації персоналу вітчизняних підприємств у воєнний та післявоєнний період. *Наукові тренди постіндустріального суспільства* : матеріали IV Міжнар. наук. конф., м. Суми, 31 берез. 2023 р. Суми, 2023. С. 43–45. URL: <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/482>
15. Топ-10 аптечних мереж за товарообігом та інші підсумки фармринку – 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/top-10-aptechnih-merezh-2023/>

References

1. *Viina u tsyfrakh: yak za ostannii rik zminylysia Ukraina ta ukraintsi*. (2024). BBC News Ukraine. <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/cv28871qdv8o>
2. Borysiuk, O. M., & Kliuka, A. I. (2022). Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia v umovakh viiny. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Serii: Psykholohichna*, (1), 10–16. <http://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2>
3. Filippov, V. Yu., Dyrda, A. O., & Khiniev, I. I. (2022). Adaptatsiia systemy motyvatsii pratsi personalu na innovatsiinykh pidpriemstvakh staloho rozvytku pid chas voiennoho stanu v Ukraini. *International scientific journal "Grail of Science"*, (16), 72–79. <http://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.06.2022.011>
4. *Hradus ukrainskoho suspilstva pid chas viiny, deviata khvyliia*. (2023). Gradus Research. <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-ninth-wave/>
5. *Hradus ukrainskoho suspilstva pid chas viiny, odyadtsiata khvyliia*. (2024). Gradus Research. <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-eleventh-wave/>
6. Pestun, I. V., & Mnushko, Z. M. (2023). Rol ta osoblyvosti emotsiinoho intelektu farmatsevtichnykh pratsivnykiv. *Sotsialna farmatsiia v okhoroni zdorovia*, 9(1), 50–51. <http://doi.org/10.24959/sphhcj.23.277>
7. Kogut, I. V. (2022). Analiz faktoriv motyvatsii, yaki vplyvayut' na komandy v innovatsiinykh proyektakh pid chas kryzy ta viyny. *Ekonomika ta suspilstvo*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>
8. Borysenko, N. (2023). Stiika motyvatsiia do zdiisnennia farmatsevtichnoi diialnosti yak komponent profesiinoi hnuchkosti maibutnikh farmatsevtiv. *Scientific Collection "InterConf"*, (148), 382–388. <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/2848>
9. Bondareva, I. V., Malyi, V. V., Rohulya, O. Yu., Babicheva, H. S., Malinina, N. H., & Chegrynets, A. A. (2024). Doslidzhenya riven' profesiynogo vyhorannya u farmatsevtiv. *Sotsial'na farmatsiia v okhoroni zdorov'ya*, 10(1), 37–42. <https://doi.org/10.24959/sphhcj.24.327>
10. Krutskikh, T. V., Malyi, V. V., Chegrynets, A. A., Rohulya, O. Yu., Bondareva, I. V., & Malinina, N. H. (2024). Obgruntuvannya dotsil'nosti zaprovadzhennya stres-menedzhmentu v aptechnykh zakladakh. *Sotsial'na farmatsiia v okhoroni zdorov'ya*, 10(1), 29–36. <https://doi.org/10.24959/sphhcj.24.318>
11. Zarychkova, M. V., & Mishyna, I. Yu. (2023). Doslidzhenya suchasnykh funktsional'nykh obovyazkiv farmatsevtichnykh pratsivnykiv ta nabuttia nymy navychok, adaptovanykh do umov syohodennya. *Sotsial'na farmatsiia v okhoroni zdorov'ya*, 9(1), 23–29. <https://doi.org/10.24959/sphhcj.23.308>
12. Zarychkova, M. V., Koval', N. O., & Ilyina, V. Yu. (2023). Osoblyvosti formuvannya sotsial'nogo paketu dlya fakhivtsiv farmatsiiv v aptechnykh zakladakh. *Sotsial'na farmatsiia v okhoroni zdorov'ya*, 9(2), 46–55. <https://doi.org/10.24959/sphhcj.23.287>

13. Kobets, M. M., Hrytsenko, V. I., & Korzun, I. V. (2021). Vyvchennya suchasnoho stavlennya fakhivtsiv do systemy motyvatsii personalu v apteci. *Visnyk farmatsiyi*, 2(102), 92–95. <https://doi.org/10.24959/nphj.21.70>
14. Mykolaichuk, I., Shpakovych, A., & Shabatyn, V. (2023). Adaptatsiia metodiv motyvatsii personalu vitchyznianskykh pidpriemstv u voiennyi ta pislivoiennyi period. U *Naukovi trendy postindustrialnoho suspilstva* (s. 43–45). Yevropeiska naukova platforma. <https://archive.mcnid.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/482>
15. *Top-10 aptechnykh merezh za tovaroobihom ta inshi pidsumky farmrynku – 2023*. <https://rau.ua/novyny/top-10-aptechnih-merezh-2023/>

Відомості про авторів:

Дуб А. І., кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри управління та економіки фармації з технологією ліків, Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України (<https://orcid.org/0000-0002-6945-2422>). E-mail: dub_aih@tdmu.edu.ua

Стечишин І. П., кандидат біологічних наук, доцент кафедри управління та економіки фармації з технологією ліків, Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України (<https://orcid.org/0000-0002-5360-2780>). E-mail: stechyshyn@tdmu.edu.ua

Демчук М. Б., кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри управління та економіки фармації з технологією ліків, Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України (<https://orcid.org/0000-0002-9105-2302>). E-mail: pavljukm@tdmu.edu.ua

Покотило О. О., кандидат фармацевтичних наук, доцент кафедри управління та економіки фармації з технологією ліків, Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України (<https://orcid.org/0000-0003-3671-9212>). E-mail: pokotylo@tdmu.edu.ua

Штогун А. Р., магістр фармації, фармацевт-інтерн, Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського Міністерства охорони здоров'я України (<https://orcid.org/0009-0006-2702-3175>). E-mail: shtogun_angrus@tdmu.edu.ua

Information about the authors:

Dub A. I., Candidate of Pharmacy (Ph.D.), associate professor of the Department of Pharmacy Management, Economics and Technology, I. Horbachevsky Ternopil National Medical University (<https://orcid.org/0000-0002-6945-2422>). E-mail: dub_aih@tdmu.edu.ua

Stechyshyn I. P., Candidate of Biology (Ph.D.), associate professor of the Department of Pharmacy Management, Economics and Technology, I. Horbachevsky Ternopil National Medical University (<https://orcid.org/0000-0002-5360-2780>). E-mail: stechyshyn@tdmu.edu.ua

Demchuk M. B., Candidate of Pharmacy (Ph.D.), associate professor of the Department of Pharmacy Management, Economics and Technology, I. Horbachevsky Ternopil National Medical University (<https://orcid.org/0000-0002-9105-2302>). E-mail: pavljukm@tdmu.edu.ua

Pokotylo O. O., Candidate of Pharmacy (Ph.D.), associate professor of the Department of Pharmacy Management, Economics and Technology, I. Horbachevsky Ternopil National Medical University (<https://orcid.org/0000-0003-3671-9212>). E-mail: pokotylo@tdmu.edu.ua

Shtogun A. R., Master of Pharmacy, I. Horbachevsky Ternopil National Medical University (<https://orcid.org/0009-0006-2702-3175>). E-mail: shtogun_angrus@tdmu.edu.ua

Надійшла до редакції 10.03.2025 р.