

УДК 005:614(076)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-16-90-95>

Мандрик-Мельничук Марія, докторка історичних наук, магістр публічного управління та адміністрування, професорка кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я Буковинського державного медичного університету

Mandryk-Melnychuk Mariia, Doctor of Historical Sciences, Professor of the Department of Social Medicine and Public Health at Bukovynian State Medical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5995-9003>

МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК ОСОБИСТІСНОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ МЕНЕДЖЕРІВ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

MOTIVATION AS A FACTOR OF PERSONAL AND PROFESSIONAL GROWTH OF HEALTHCARE SYSTEM MANAGERS

Анотація. Мотивація є одним з головних рушіїв розвитку, самоосвіти, генерації ідей, втілення проєктів. Йдеться про внутрішні та зовнішні чинники, які можуть заохочувати, підштовхувати менеджера до удосконалення методів управління, формування команди, пошуку ефективних рішень для складних ситуацій, застосовувати нестандартні інструменти, щоб змінити траєкторію розвитку інституції, установи. Проте, все починається з особистісного розвитку, уміння ефективно і постійно вчитися, працювати над собою, розширювати кругозір, готовності ризикувати, експериментувати, налагоджувати ефективну комунікацію та ділитися власними напрацюваннями, досвідом. Метою дослідження є запропонувати сучасні інструменти, які сприяють внутрішній та зовнішній мотивації управлінців медичних інституцій, установ до змін, впровадження нових методів роботи, розбудови команди, стратегічного планування та кризового менеджменту. Йдеться про поєднання нестандартних підходів до управління, застосування командних форм роботи, прийомів активізації розумової діяльності, розвитку навичок міжособистісної комунікації, емоційного інтелекту, пітчінгу, цілепокладання, які сприяють підвищенню ефективності діяльності команди, персоналу та установи вцілому. Налагодження позитивної атмосфери, розробка та впровадження внутрішньої політики установи, дотримання етичних принципів, врахування гендерного компоненту – все це сприяє підвищенню результативності праці, консолідує працівників навколо певних ідей, проєктів, стимулює їх до роботи навіть в умовах війни. Розглянуто основні управлінські інструменти, які можуть демотивувати та знижують інтерес до ефективної роботи, сприяють плинності кадрів, провокують ймовірні ризики і негативні наслідки на етапі професійного кар'єрного зростання фахівця. Зазначено, що повномасштабне вторгнення вносить серйозні зміни в сучасні підходи та механізми управління установою, формування та збереження персоналу, підтримання психологічного клімату всередині команди, використання нестандартних інструментів мотивації, щоб зберегти фахівців. Все це вимагає від керівника навичок кризового менеджера, який володіє стратегічним мисленням, проте реагує на виклики та потреби працівників, дбає про їхню безпеку.

Ключові слова: самоосвіта, інструменти професійного зростання, комунікація, мотивація, кризовий менеджмент, ефективний менеджмент, саморозвиток.

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

Abstract. Motivation is one of the main drivers of development, self-education, idea generation, and project implementation. These are internal and external factors that can encourage and push a manager to improve management methods, form a teambuilding, find effective solutions to complicated situations, and use non-standard tools to change the trajectory of the institution's development. However, it all starts with personal development, the ability to effectively and constantly learn, work on oneself, broaden one's horizons, and the willingness to take risks, experiment, establish effective communication, and share one's own experiences and experiences. The purpose of the study is to offer modern tools that contribute to the internal and external motivation of managers of medical institutions and institutions for change, the implementation of new work methods, team building, strategic planning, and crisis management. It is a combination of non-standard approaches to management, the use of team forms of work, methods of activating mental activity, the development of interpersonal communication skills, emotional intelligence, pitching, goal setting, which contribute to increasing the efficiency of the team and the institution as a whole. Establishing a positive atmosphere, developing and implementing the institution's internal policy, adhering to ethical principles, taking into account the gender component – all this contributes to increasing labour productivity, consolidates employees around certain ideas, projects, stimulates them to work even in war conditions. The main management tools that can demotivate and reduce interest in effective work, contribute to staff turnover, provoke potential risks and negative consequences at the stage of a specialist's professional career growth are considered. It is noted that the full-scale invasion introduces significant changes to modern approaches and mechanisms of institutional management, staff recruitment and retention, maintaining a healthy psychological climate within the team, and utilizing non-standard motivational tools to retain specialists. All of this requires a leader to possess crisis management skills and strategic thinking, while remaining responsive to the challenges and needs of employees and ensuring their safety.

Keywords: self-regulated education, tools for professional growth, communication, motivation, crisis management, effective management, self-development.

Постановка проблеми. Мотиви можуть бути різними – фізіологічними (первинними) та особистісними (вторинними). Таким чином, йдеться про те, що бажання соціального зростання та входження у певні спільноти, кар'єра, можливість впливу на людей, очікувана винагорода, репутація можуть стати серйозними мотиваційними чинниками. Один і той самий чинник може мати як позитивне, так і негативне забарвлення. Матеріальна винагорода, соціальний пакет, бонуси, нові можливості, конструктивна/деструктивна критика, дитячі тригери, страх покарання, моральний тиск можуть як заохочувати, так і відбивати бажання рухатися далі.

Особливо інтерес до проблеми мотивації/демотивації працівників галузі охорони здоров'я саме в період складних непередбачуваних ситуацій, в умовах збройних конфліктів, вимушеної релокації установ, закладів зростає. З одного боку, йдеться про кількісне і якісне збереження фахівців-практиків, науковців, керівників різних рівнів, а з іншого – про пошук форматів удосконалення ефективної діяльності, реагування на різні виклики, уміння продовжувати функціонування та надання послуг, дбати про безпеку персоналу та пацієнтів. Отже, йдеться про кризовий менеджмент, уміння швидко приймати рішення, психологічну гнучкість та емоційну стійкість, навички комунікації та стратегічного мислення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотивація все частіше привертає увагу не лише фахівців з маркетингу, психології, управління конфліктами, але стає однією з актуальних проблем для управлінців, менеджерів у різних галузях життя, у тому числі і в системі охорони здоров'я, і активно аналізується на сторінках академічних видань. Проблематика мотивації та демотивації, аналізу основних чинників, які спонукають працівника, керівника до досягнення нових результатів або ж самознецінення, втрати інтересу до виконання певного кола доручень, удосконалення методів управління, пошуку ефективних способів та інструментів підвищення мотивації персоналу інституції, установи проаналізовані у працях українських дослідників, зокрема: А. Клименко [1], І. Когут [2], Р. Коршукова та Н. Носань [4], Н. Олійник [5], І. Шульдженко [7].

Йдеться про дослідження Н. Носань та Р. Коршукова, які звертають увагу на мотивацію та її інструменти, які дозволяють вплинути на підвищення ефективності діяльності колективу, команди. Ними особлива увага приділяється управлінським рішенням, навичкам впливати на персонал, заохочувати заради досягнення поставлених цілей [4]. Автори розглядають мотивацію як найважливіший чинник, що дозволяє побудувати успішну стратегію розвитку установи.

І. Шульженко розглядає роль мотивації в командній роботі, в налагодженні атмосфери взаємодії та співпраці, визнанні принципів внутрішньої політики установи [7]. Однією з умов умотивованості персоналу авторка вважає конфлікт-менеджмент, адже несприятлива атмосфера, дискомфорт безпосередньо впливають на ефективність діяльності установи та збереження кадрового потенціалу. Дослідниця пропонує рекомендації застосування технологій управління конфліктними ситуаціями, які спричинюють дезінтеграцію та розпад команди, демотивацію персоналу та зниження результативності праці.

Однією з проблем ефективної організації діяльності установи, інституції, підрозділу, а отже, певної демотивації персоналу, є надмірне або недостатнє делегування обов'язків, у різних галузях життя, у тому числі й системі охорони здоров'я. З огляду на це, інтерес викликає дослідження Н. Олійник, яка проаналізувала залежність між правильним делегуванням повноважень та ефективністю функціонування команди [5].

А. Клименко розглянула процес управління, мотивації під кутом зору воєнного чинника, необхідності протистояти новим викликам, допомагати команді зберегти себе і продовжувати розвиватися, працювати над завданнями. Термін «резилієнтність», тобто можливість відновлюватися, на думку авторки, включає декілька важливих компонентів – стійкість, надія, оптимізм та адаптивність [1].

Упродовж 2023–2025 рр. все більше уваги дослідників привертає проблема врахування умов війни в управлінні персоналом, застосування нестандартних підходів до збереження персоналу установ, «м'якої» інтеграції нових працівників. Серед них О. Громова, Ю. Калюжна, В. Яковенко [8]. В. Котковський, Б. Самородов та А. Чхеайло присвятили увагу інструментам управління людськими ресурсами, мотивації, ефективного застосування особистісного потенціалу в умовах повномасштабного вторгнення [3]. Автори звертають увагу на те, що практики мирного і воєнного часу неможливо порівнювати [3, с. 230]. Серед найважливіших викликів – безпека працівників, втрата кадрів через міграцію, ускладнена комунікація, перегляд стратегій розвитку установи. Отже, вимушена релокація, евакуація, адаптація до нових умов життя і праці, турбота про безпеку працівників під час повітряних тривог тощо.

Мета статті полягає у тому, щоб показати важливість використання інструментів внутрішньої та зовнішньої мотивації керівників, працівників галузі охорони здоров'я для їхнього кар'єрного зростання, перетворення професії в історію успіху, опанування широкого спектру *hard-skills*, *soft-skills* та *self-skills*, прагнення до постійного самовдосконалення. Йдеться про правильне делегування повноважень всередині команди, обов'язкову підтримку умотивованості, особливо в часи криз, пандемій, збройних конфліктів, яка дозволяє згуртувати колектив, досягати позитивних змін у поведінці, тривалих якісних результатів і зміни траєкторії саморозвитку особистості. У протилежному випадку, ми матимемо справу зі зниженням зацікавленості до роботи, фрустрацією, емоційним вигоранням, нехтуванням правилами доброчесності, зневірою у власних силах.

Виклад основного матеріалу. Мотивація є процесом, який передбачає спонукання, з'ясування причин для вчинення конкретних дій, прийняття певних рішень, створення умов, обставин, які сприяють самовдосконаленню, пошуку нових інструментів та їхньому впровадженню задля отримання певних результатів. У словнику Вебстера знаходимо пояснення, що мотивація передбачає апелювання до внутрішніх чинників, використання інструментів впливу на людину чи групу людей, стимулювання, спонукання до змін, дій, вчинків [9]. Словник психології Американської психологічної асоціації вбачає в мотивації своєрідний двигун, поштовх, імпульс, який на свідомому чи несвідомому рівні веде людину до конкретної мети [10].

Р. Коршуков та Н. Носань звертають увагу на економічні чинники та їхній вплив на мотивацію менеджменту та персоналу установи. Йдеться про важливий інструмент підвищення ефективності функціонування установи. Автори розглядають механізми управління мотивацією, методи стимуляції діяльності персоналу, що потребує системного підходу та стратегічного мислення. Отже, на їхню думку, найкращою моделлю є поєднання загальної та специфічної функцій управління [4]. Дослідники вважають, що потрібно ретельно підходити до форм стимулювання, планування, формування кадрового резерву та його підготовки, поєднувати координування, облік, стратегічний підхід, відповідність викликам часу, інтеграції ймовірного кандидата на посаду в існуючий колектив. Отже, на менеджмент покладається функція правильного підбору кадрів, створення умов для реалізації потенціалу нової людини, щоб уникнути демотивації, проблем інтеграції працівника в колектив установи та врахування ймовірних ризиків. «Система мотивації персоналу – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації» [4]. Отже, серед мотивуючих чинників автори на перший план ставлять матеріальні заохочення – заробітна платня, премії, бонуси, соціальний пакет. Проте, не завжди задоволення базових потреб людини стимулює працівника до самоосвіти, пошуку інноваційних рішень, креативності, адже цього недостатньо. Серед методів задоволення потреб працівників установи Р. Коршуков та Н. Носань пропонують систему мотивації розділити на матеріальну і нематеріальну, які обов'язково потрібно поєднувати. Отже, серед матеріальних чинників – платня, бонуси, а нематеріальних – можливості для навчання, кар'єрне зростання, гнучкий графік роботи, винагорода за роботу понад норму, соціальні пакети, залученість до прийняття рішень тощо.

Додамо, що до цього переліку потрібно включити не менш важливі сучасні інструменти мотивації – комфортні умови праці, принципи доброчесності, фізична та інформаційна безпека, визнання досягнутих результатів, турбота про здоров'я працівників, наявність робочого місця та особистого простору працівника, психологічний клімат, family-friendly policy установи, протидія будь-яким формам дискримінації, насильства, тиску, приниження і знецінення працівника. Безпека передбачає мінімізацію стресів, неприємних ситуацій, дотримання умов контракту (трудової угоди).

Одним із чинників, які негативно позначаються на роботі команди, результативності, можливості створювати та реалізовувати проєкти, є поєднання в колективі різних, деколи антагоністичних особистостей, нереалізовані амбіції, індиферентність менеджера при виникненні конфліктних ситуацій та небажання втручатися. Часто для того, щоб попередити інциденти в професійній комунікації та вчасно втрутитися, якщо ситуація вийшла з-під контролю, необхідні спеціальні знання та навички, яких бракує менеджеру або ж потрібне залучення медіатора, фасилітатора.

Як зауважує І. Шульженко, саме нематеріальні чинники мотивації домінують – толерантність, повага, свобода думки та вибору методів роботи, взаємодія, відповідальність, прозорість діяльності, можливість навчатися та розвиватися, експериментувати, дотримання корпоративної етики [7, с. 160]. Автор пропонує враховувати важливі рекомендації при формуванні команди, серед яких ретельний підбір кадрів, які володіють необхідним арсеналом знань та навичок, уміють працювати в команді, визнають спільні цінності та націлені на досягнення конкретних результатів [7, с. 160].

Додамо, що при цьому, на заводі можуть виявитися психологічні характеристики окремих працівників, які не були враховані при формуванні команди, грантової групи, яка працює над проєктом, нездорова конкуренція, порушена міжособистісна комунікація. Неодмінно потрібно брати до уваги умови воєнного стану, наслідки вимушеної евакуації, релокації, щоденних стресів та їх наслідків для персоналу, які позначаються на умотивованості та якості роботи. Нерідко неформальне спілкування, тренінгові табори, ретрити можуть допомогти покращити ситуацію. Ефективний менеджер установи несе відповідальність за довірливу атмосферу в колективі, враховує думку колег, допомагає приймати компромісні рішення, розробляє стратегію розвитку установи у взаємодії з персоналом, націлює на конкретні результати. Частина технічних доручень та обов'язків делегує, але самостійно приймає ключові рішення, займається моніторингом якості та

результативності роботи працівників. Н. Олійник вважає, що «у разі делегування здійснюється розподіл праці в системі управління» [5, с. 62]. Працівник установи, підрозділу отримує конкретне завдання і їх виконання залежить від його відповідальності, навичок фокусування на подібних задачах. Але, з іншого боку, сам керівник приймає рішення про те, яку функцію делегувати і конкретно кому, чи справиться працівник із цим завданням, адже через одну ланку може «провалитися» ціла ідея, проєкт. Справжнє делегування відбувається лише у тому випадку, коли менеджер готовий надати права, чітко сформулювати завдання, обов'язки, не обмежує креативність та ініціативність працівника. Отже, цей інструмент дозволяє працівникам бути залученими у процес прийняття рішень на різних етапах впровадження стратегії розвитку установи. При цьому, керівник не знімає з себе відповідальності, а, навпаки, контролює, моніторить, ділиться досвідом, деколи застосовує інструменти менторингу. Такий підхід дозволяє чітко розподілити дрібні доручення, дозволити працівникам набувати нових навичок і досвіду, показати свої спроможності нести відповідальність за окрему ділянку, проявити себе з ймовірністю кар'єрного зростання в майбутньому.

Проте в умовах тривалого стресу, емоційного виснаження, переживання трагічних моментів керівник змушений подбати про себе, власне наповнення, фізичний та психічний стан, можливість відновлювати власну енергію. Щоб надихати і мотивувати інших, необхідно самому керівнику мати власний ресурс, навички стресостійкості, управління емоціями. А. Клименко порівнює наявність цих компонентів та можливість ділитися своїм станом, відчуттями, добрим настроєм у команді з механізмом поділом wi-fi з колегою. Зауважимо, що комунікація може бути лише щирою, з розумінням ситуації, без непотрібних формальних «все буде добре», «тримайся», «радій, що живий», які не несуть смислового навантаження і викликають ще більше роздратування.

А. Клименко пропонує декілька важливих кроків, щоб зміцнити команду і дати їй візію подальшого розвитку: «встановлення цілей», «готовність до рішучих дій», «розвиток впевненості в собі та вміння навчатися в минулого» [1]. Важливими мотиваторами є щире спілкування, особливо про значущість роботи, яку виконує працівник, підбадьорювання, читання вербальних та невербальних посилів.

Не останню роль у мотивації персоналу, якщо дозволяють обов'язки, відіграє запровадження гібридних моделей роботи – гнучкого графіку роботи у поєднанні з частково віддаленим форматом, скорочений робочий день, але за умови дотримання чітких правил, графіків виконання завдань, фідбеку.

Урахування гендерного компоненту в управлінні установою, підрозділом, моніторинг і вчасне реагування на будь-які форми психологічного тиску, булінгу, мобінгу, дискримінації за статевою ознакою, залучення гендерних експертів, консультантів, фасилітаторів, щоб налагодити комфортні умови праці та внутрішньої комунікації в команді – все це підвищує безпечність середовища всередині команди та бажання у ній працювати. Дуже важливим мотиватором для молодих фахівців є впровадження популярної західної практики family-friendly policy – гнучкий графік, додаткові дні до відпустки, соціальні бонуси, яка дозволяє зберегти працівника, особливо, коли йдеться про молоду родину, яка працює в одній установі.

Висновки. Отже, повномасштабне вторгнення вносить серйозні зміни в сучасні підходи та механізми управління установою, формування та збереження персоналу, підтримання психологічного клімату всередині команди, використання нестандартних інструментів мотивації, щоб зберегти фахівців. Все це вимагає від керівника навичок кризового менеджера, який володіє стратегічним мисленням, проте реагує на виклики та потреби працівників, дбає про їхню безпеку. Вище перераховані риси та особливі навички створюють серйозну основу, яка мотивує працювати в короткотермінових чи тривалих складних ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Клименко А. Що таке резилієнтність, або як мотивувати й надавати сил команді під час війни? URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098&print=true> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>.

3. Котковський В., Самородов Б., Чхейло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>.
4. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-57>.
5. Олійник Н.Ю. Делегування повноважень як передумова підвищення ефективності роботи персоналу. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 1(81). С. 60–64.
6. Холодницька А.В., Мотуз В.О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
7. Шульженко І.В., Дорошенко М.В., Сосницький А.В. Особливості мотивації в процесі командної роботи персоналу організації. *Економічний форум*. 2021. № 4. С. 158–163.
8. Яковенко В.Г., Громова О.В. Вплив соціально-психологічних чинників на управління людськими ресурсами в умовах кризових явищ. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 125–135. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306555>.
9. Motivation. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/motivation> (дата звернення: 19.03.2026).
10. Motivation. URL: <https://dictionary.apa.org/motivation> (дата звернення: 19.03.2026).

REFERENCES

1. Klymenko A. Shcho take rezylitentnist, abo yak motyvuvaty y nadavaty syl komandi pid chas viiny? [What is resilience, or how to motivate and empower a team during war?]. *hrliga.com*. Retrieved from <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=24098&print=true> [in Ukrainian].
2. Kohut I. (2022). Analiz faktoriv motyvatsii, yakі vplyvaiut na komandy v innovatsiynikh proiektakh pid chas kryzy ta viiny [Analysis of motivation factors that influence teams in innovation projects during crisis and war], *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16> [in Ukrainian].
3. Kotkovskiy V., Samorodov B., Chkheailo A. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: motyvatsiia, shliakhy i sposoby efektyvnoho zastosuvannia osobystisnoho potentsialu [Human resource management in wartime: motivation, ways and means of effective application of personal potential], *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, 3(50), 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34> [in Ukrainian].
4. Nosan N., Korshukov R. (2021). Upravlinnia motyvatsiiei personalu na pidpriemstvi [Managing personnel motivation in the enterprise], *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-57> [in Ukrainian].
5. Oliinyk N.Yu. (2021). Delehuвання povnovazhen yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti roboty personal [Delegation of authority as a prerequisite for increasing staff efficiency], *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and Business Management*, 1(81), 60–64 [in Ukrainian].
6. Kholodnytska A.V., Motuz V.O. (2024), Vykorystannia suchasnykh instrumentiv pidtrymannia motyvatsii ta efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu personal [Using modern tools to maintain motivation and effectively use the labor potential of personnel], *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia – Challenges of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03> [in Ukrainian].
7. Shulzhenko I.V., Doroshenko M.V., Sosnitskyi A.V. (2021), Osoblyvosti motyvatsii v protsesi komandnoi roboty personalu orhanizatsii [Features of motivation in the process of teamwork of the organization's personnel], *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, 4, 158–163 [in Ukrainian].
8. Yakovenko V.H., Hromova O.V. (2024), Vplyv sotsialno-psykholohichnykh chynnykiv na upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh kryzovykh yavysch [The influence of socio-psychological factors on human resource management in times of crisis]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Journal of Transport and Industrial Economics*, 85, 125–135. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306555> [in Ukrainian].
9. Motivation. <https://www.merriam-webster.com>. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/motivation> [in English].
10. Motivation. *dictionary.apa.org*. Retrieved from <https://dictionary.apa.org/motivation> [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (08.04.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (23.04.2026);

Опубліковано / Published (10.06.2026)