УДК 351.77:005.334:37.014.3(477)
DOI https://doi.org/10.32689/2618-0065-2025-2(18)-02

КУЗЬМЕНКО Ганна Олександрівна,
доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, доцент,
доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
ann.kuzmenko96@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-0672-7633

МОТИВАЦІЯ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ КАДРІВ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ: ВИКЛИКИ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КАДРОВІ РІШЕННЯ

Анотація. *У статті обґрунтовано, що в умовах тривалих безпекових загроз і нестабільності ресурсів мотивація та збереження кадрів в органах державного управління освітою стають ключовою передумовою безперервності освітніх послуг і резильєнтності інституцій. На підставі аналізу національних аналітичних матеріалів щодо організації навчання у 2022–2024 роках та узагальнення підходів до управління людськими ресурсами у публічній службі визначено головні чинники кадрових втрат: інтенсифікація навантаження й багатозадачність, поєднання управлінських та кризових функцій, посилення цифрових і безпекових вимог, дефіцит техніки та зв'язку, емоційне виснаження, дефіцит організаційної підтримки й процедурної справедливості. Наголошено, що саме взаємодія цих чинників формує «накопичувальний ефект ризику» для плинності кадрів: навіть помірні обмеження ресурсів за тривалої дії призводять до демотивації, зниження продуктивності та втрати наступності управлінських практик. Додатково підкреслено, що ефективність утримання персоналу залежить від інституціоналізації практик справедливого оцінювання, доступного навчання, психологічної підтримки та керованих комунікацій, які зменшують організаційну невизначеність у кризі. Практична цінність результатів полягає у формуванні прикладної рамки для органів управління освітою, що дає змогу перейти від ситуативного реагування до системного утримання персоналу в безпеково вразливому середовищі, з опорою на вимірювані показники навантаження, плинності, забезпеченості ресурсами та результативності впроваджених заходів. На завершення зазначено, що кадрові рішення в управлінні освітою мають розглядатися як складова управління ризиками та безперервністю діяльності: утримання ключових фахівців забезпечує збереження інституційної пам'яті, сталість управлінських процесів і здатність оперативно відновлювати роботу після перерв, спричинених загрозами безпеці або ресурсними збоями. У цьому контексті акцент зроблено на потребі узгодження кадрової політики з вимогами нормативного середовища та практиками кризового менеджменту: чіткий розподіл ролей, сценарне планування, резервування критичних функцій і використання кадрової аналітики для раннього виявлення «точок напруги» (перевантаження, зниження залученості, зростання ризику звільнень) підвищують керованість системи й дозволяють своєчасно коригувати інтервенції, не доводячи ситуацію до втрати кадрового ядра.*

Ключові слова: *кадрова політика, мотивація, збереження кадрів, публічна служба, державне управління освітою, безпекове середовище, стійкість, кадрова аналітика.*

KUZMENKO Hanna,
PhD in Public Management and Administration, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Public Administration,
PJSC «Higher education institution «Interregional Academy of Personnel Management»,
2, Frometivska Str, Kyiv, 03039, Ukraine
ann.kuzmenko96@gmail.com,
ORCID: 0000-0003-0672-7633

MOTIVATION AND RETENTION OF PERSONNEL IN PUBLIC ADMINISTRATION OF EDUCATION: SECURITY-ENVIRONMENT CHALLENGES AND HR SOLUTIONS

Abstract. *The article substantiates that, under prolonged security threats and resource instability, motivation and retention of personnel in public administration of education become a key prerequisite for the continuity of educational services and the resilience of institutions. Based on the analysis of national analytical materials on the organisation of learning in 2022–2024 and a synthesis of approaches to human resource management in the public service, the main drivers of staff losses are identified: workload intensification and multitasking; the combination of managerial and crisis-response functions; rising digital and security requirements; shortages of equipment and connectivity; emotional exhaustion; and deficits in organisational support and procedural fairness. It is emphasised that the interaction of these factors creates a "cumulative risk effect" for staff turnover: even moderate resource constraints, when prolonged, lead to demotivation, reduced productivity and a loss of continuity in managerial practices. It is further highlighted that effective retention depends on the institutionalisation of fair performance appraisal practices, accessible training, psychological support and managed communications that*

© Кузьменко Г. О., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

reduce organisational uncertainty in crisis conditions. The practical value of the results lies in the development of an applied framework for education authorities that enables a shift from ad hoc responses to systematic personnel retention in a security-vulnerable environment, relying on measurable indicators of workload, turnover, resource availability and the effectiveness of implemented measures. Finally, the article notes that HR solutions in education governance should be treated as part of risk management and business continuity: retaining key specialists ensures the preservation of institutional memory, the stability of managerial processes and the ability to promptly restore operations after disruptions caused by security threats or resource failures. In this context, emphasis is placed on aligning HR policy with the requirements of the regulatory environment and crisis-management practices: clear role allocation, scenario-based planning, backup of critical functions, and the use of HR analytics for early detection of "pressure points" (overload, declining engagement, increasing resignation risk) strengthen system manageability and make it possible to adjust interventions in a timely manner without allowing the situation to escalate to the loss of the core workforce.

Keywords: *HR policy, motivation, staff retention, public service, public administration of education, security environment, resilience, HR analytics.*

Постановка проблеми. Трансформація системи освіти в Україні відбувається в умовах тривалих безпекових загроз, що підсилюють кадровий дефіцит та ускладнюють виконання державою функцій у сфері освіти. Органи управління освітою на державному і місцевому рівнях одночасно забезпечують безперервність освітніх послуг, реалізують реформи, координують відновлення інфраструктури, підтримують цифровізацію і взаємодіють з міжнародними партнерами. У таких умовах людський ресурс стає критичним фактором стійкості: втрата фахівців, зниження мотивації, відсутність наступності та слабкі системи підтримки призводять до управлінських збоїв і зменшують спроможність держави гарантувати освітні права, що має прямі наслідки для національної безпеки. Отже, потрібні цілеспрямовані кадрові рішення для мотивації та збереження кадрів у державному управлінні освітою як елементу інституційної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах воєнного стану кадрові виклики в системі освіти набувають особливої гостроти не лише на рівні закладів, а й на рівні органів державного управління освітою, які забезпечують безперервність освітніх послуг, координацію безпекових рішень, реалізацію нормативних вимог та підтримку реформ. Працівники центральних і місцевих органів управління освітою працюють у середовищі підвищеного ризику та невизначеності, що поєднує інтенсифікацію навантаження, посилення відповідальності за організацію навчання в різних форматах, необхідність оперативного реагування на безпекові події (повітряні тривоги, перебої зв'язку та енергопостачання), а також виконання зростаючих цифрових і інформаційно-безпекових вимог. Додатковим чинником кадрового напруження є дефіцит фахівців у системі освіти загалом (включно з тривалою зовнішньою міграцією частини педагогічних працівників), що підвищує тиск на управлінську ланку: зростає кількість позапланових задач, ускладнюється кадрове планування, посилюються ризики втрати наступності управлінських практик.

Паралельно з безпековими викликами посилюється суспільний і державний запит на якість освіти та результативність управлінських рішень, що актуалізує проблему мотивації й утримання управлінського персоналу як чинника інституційної стійкості. Євроінтеграційний курс України та необхідність узгодження освітніх політик зі стандартами і процедурами, які підвищують вимоги до прозорості, підзвітності, доказовості й якості управління, змінюють «ціну помилки» в державному управлінні освітою. У таких умовах кадрова політика має бути спрямована не лише на формальне укомплектування посад, а на збереження компетентних працівників, розвиток їхніх цифрових і кризових компетентностей, підтримку професійного добробуту та створення умов для довготривалої залученості.

Зазначені фактори обумовлюють потребу в комплексних підходах до мотивації та збереження кадрів у державному управлінні освітою. Одним із найбільш небезпечних наслідків тривалої роботи в режимі «кризового реагування» є професійне виснаження та деформація управлінської поведінки (емоційне вигорання, формалізація рішень, конфліктність, зниження ініціативності, «внутрішнє звільнення»), які підривають якість управління й підсилюють плинність кадрів. Джерела цих ризиків мають як індивідуальний вимір (психоемоційні ресурси, адаптивність), так і організаційний (перевантаження, нечіткість ролей, хаотичні комунікації, дефіцит підтримки та процедурної справедливості). Відповідно, кадрові рішення мають поєднувати зниження організаційних стресорів (нормування задач, пріоритизація, оптимізація комунікацій, ресурсне забезпечення) з інструментами підтримки професійної стійкості (навчання кризовим і цифровим компетентностям, психологічна підтримка, справедливе оцінювання та визнання внеску), що в сукупності підвищує мотивацію і зменшує ризики втрати кадрового ядра органів управління освітою.

Проблематика мотивації та збереження кадрів у публічному управлінні освітою перебуває на перетині досліджень кадрової політики державної служби, управління людськими ресурсами в кризових умовах і наукових підходів до професійного добробуту. Національні аналітичні матеріали щодо організації освітнього процесу у 2022–2023 навчальному році фіксують різке зростання навантаження та ресурсні обмеження [1], а результати дослідження "Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення" підкреслюють комплексність організаційних і психоемоційних бар'єрів [2]. Для контексту державної служби важливими є також дані опитувань щодо організації роботи та оплати праці в умовах воєнного стану [3]. У міжнародному дискурсі для пояснення довготривалої мотивації та утримання персоналу широко використовують теорію самовизначення [4] і модель вимог та ресурсів праці, зокрема у зв'язку з цифровізацією [5], а систематичні огляди підтверджують значущість організаційної підтримки як чинника зниження намірів звільнення [6]. Українські автори акцентують на ризиках кадрової кризи в державній службі, ролі керівника, організаційних і соціальних складових мотиваційної системи та необхідності розвитку людського капіталу [7; 8]. Дослідження, присвячені публічному адмініструванню та управлінню якістю освіти у воєнний період, підкреслюють значення планування, кризового управління, цифрових технологій і моніторингу [9, 10].

Мета статті. Метою є обґрунтування комплексу кадрових рішень щодо мотивації та збереження персоналу в органах державного управління освітою в умовах безпекового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал органів державного управління освітою в умовах тривалої небезпекової нестабільності перетворюється на один із визначальних чинників спроможності держави забезпечувати безперервність освітніх послуг, виконання вимог безпеки та підтримання довіри до інституцій. Аналітичний звіт Державної служби якості освіти України за 2022–2023 навчальний рік показує, що через безпекові ризики очно працювали лише 15 % закладів, дистанційно – 33 %, у змішаному режимі – 51 %; серед причин зростання навантаження педагоги називали необхідність поєднувати очну та дистанційну організацію навчання, а також проблему робочих комп'ютерів і доступу до інтернету для частини працівників [1].

У брифі "Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення" акцент зроблено на тому, що управлінські бар'єри мають не лише технічний, а й організаційний і психологічний характер; у переліку ключових тем дослідження виділено навантаження освітян, готовність шкіл, наявність укриттів, доступ до техніки й інтернету, потребу в підтримці та психоемоційний стан учасників освітнього процесу [2]. Отже, кадрова політика в управлінні освітою не може зводитися до ситуативного закриття вакансій або разових стимулів; потрібна узгоджена система мотивації, підтримки й утримання персоналу, здатна одночасно працювати з перевантаженням, цифровими вимогами, безпековими обмеженнями та суспільними очікуваннями.

Пояснення мотивації й збереження кадрів доцільно будувати на поєднанні психологічних і організаційно-управлінських підходів. У теорії самовизначення "Self-Determination Theory" (теорія самовизначення) мотивація працівника розглядається як якісно різна залежно від того, чи підтримує робоче середовище базові потреби в автономії, компетентності та пов'язаності.

В оглядовій статті М. Ганьє зі співавторами показано, що зміни характеру праці під впливом цифровізації, невизначеності та взаємозалежності підсилюють значення управлінських рішень, які або підкріплюють ці потреби, або підривають їх, впливаючи на добробут і результативність працівників [4]. Для державного управління освітою автономія означає не декларативні "повноваження", а чітко визначені межі відповідальності, зрозумілі процедури погодження і право діяти за регламентом без надмірної "ручної" залежності. Компетентність у теперішніх умовах пов'язана з безперервним професійним навчанням управлінців та спеціалістів: організація змішаних форматів, управління освітніми даними, інформаційна безпека, кризові комунікації. Зв'язок проявляється через підтримувальне керівництво, командну взаємодію, передбачуваність рішень, повагу до працівника й недопущення практик перекладання провини та відповідальності "вниз".

Поряд із цим, для управлінських рішень потрібна операційна рамка, що дозволяє переводити ризики вигорання й плинності у мову управління навантаженням та ресурсами. Модель вимог і ресурсів праці "Job Demands–Resources" (модель вимог і ресурсів роботи) у сучасних дослідженнях активно застосовують до цифровізованих робочих середовищ. А. Шольце та А. Хеккер показують, що цифровізація має "світлу" і "темну"

сторону, оскільки одночасно створює нові вимоги (цифрові перешкоди, інтенсивність комунікацій, інформаційне перевантаження) і нові ресурси (інструменти, що підсилюють контроль над роботою, доступність підтримки, можливості організації процесів) [5]. Для органів управління освітою така логіка означає, що перехід до змішаних форматів, робота під час тривог, збоїв енергопостачання та нестабільного зв'язку різко підвищують вимоги до працівників. Отже, управління утриманням кадрів має включати не лише оплату праці, а й перегляд процесів, нормування завдань, усунення дублювань, забезпечення цифровими інструментами, методичну й психологічну підтримку, а також навчання швидким діям за протоколами. Баланс "вимоги – ресурси" доцільно використовувати як основу ризик-орієнтованого управління плинністю кадрів у сфері освіти, оскільки він дає змогу планувати не абстрактні "заходи", а конкретні управлінські зміни в організації праці.

Показовими для розуміння мотиваційних ризиків у сфері освіти в умовах війни є висновки О. Дороніної, яка розглядає управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти як функціональну складову університетського менеджменту та як цілеспрямований вплив на трудову поведінку через формування, підтримку й розвиток мотивів працівників. Дослідниця акцентує, що воєнні умови посилюють типові проблеми мотивації через поєднання фінансових обмежень для заохочення, психологічного та професійного виснаження, зростання інтенсивності праці (на тлі кадрового дефіциту, ускладнених комунікацій і технічних збоїв), а також труднощів стратегічного планування в ситуації високої невизначеності. Водночас запропоновані пріоритети управління мотивацією персоналу – справедлива винагорода, конкурентоспроможна система стимулів, персоніфікація заохочення, узгодження індивідуальних потреб із умовами праці та стратегічними цілями і формування лояльності та залученості – є релевантними й для ширшого контуру державного управління освітою, оскільки задають практичні орієнтири для утримання кадрового ядра та зменшення плинності. Дороніна також підкреслює доцільність регулярного моніторингу мотиваційної системи на основі поєднання кількісно-якісних методів оцінювання та комбінації зовнішнього оцінювання і самооцінювання працівника, що може бути адаптовано як елемент кадрової аналітики й процедурної справедливості в публічній службі [15].

Важливий емпіричний аргумент на користь пріоритету організаційної підтримки дають узагальнення доказів із різних секторів. Метааналіз П. Галаніса та співавторів засвідчує помірний зворотний зв'язок між відчуттям організаційної підтримки та намірами залишити роботу: що вищою є підтримка, то нижчою стає готовність до звільнення [6]. Хоч дослідження виконано на матеріалі сфери охорони здоров'я, сам механізм для публічного управління є релевантним: у професіях із високим стресом і суспільною відповідальністю підтримка організації працює як фактор утримання. Для управління освітою йдеться про справедливість процедур, доступність керівника, реалістичне планування, прозорість рішень щодо навантаження й винагород, а також про наявність інструментів, що допомагають виконувати роботу без героїзації повсякденної перевтоми.

У публікації Т. Крушельницької, М. Трещова та Я. Тимофєєва мотивація службовців місцевого самоврядування прямо пов'язується з інституційною спроможністю територій; у структурі мотиваційної системи виділено організаційний і соціальний аспекти, серед яких – планування потреб у персоналі, адаптація, навчання, підвищення кваліфікації, ротація, розвиток, соціальний захист і формування сприятливого середовища продуктивної праці [7].

Узагальнення О. Грідіна щодо кадрової політики в публічному управлінні задає рамку, у якій кадрова політика трактується як система офіційно визначених цілей і заходів щодо формування, використання, стимулювання, оцінки й розвитку людського капіталу, а також створення умов праці для досягнення суспільно значущих результатів і стабільності [8].

Окрему увагу доцільно приділити управлінню освітою як сфері, що функціонує під прямим впливом режиму воєнного стану. О. Музичук і Г. Наконечна доводять, що адаптація форм і методів публічного адміністрування в таких умовах має спиратися на планування, організаційні зміни й використання цифрових технологій, а ключовим базисом називають забезпечення національної безпеки та захист базових прав людини [9].

Л. Радовська, аналізуючи методи публічного управління для стабільності якості освіти у воєнний період, підкреслює значення кризового управління, оперативного планування, гнучкого управління навчальним процесом, моніторингу й оцінювання якості освіти, розвитку інформаційно-комунікаційних систем, а також урахування ризиків пере-

міщення учнів і педагогів [10]. Для кадрової політики органів управління освітою з цього випливає практичний висновок: утримання кадрів потребує не лише "соціального пакета", а й керованої моделі роботи в кризі, де навантаження, ролі, навчання та підтримка організовані як система.

Нормативно-правове поле України задає обов'язкові рамки, які дозволяють інституціоналізувати кадрові рішення у сфері управління освітою. Закон України "Про освіту" встановлює вимогу безпечного освітнього середовища як складову організації освітнього процесу, що легітимує включення безпекових компетентностей та процедур у кадрові стандарти управління освітою [11]. Наказ МОН № 1115 визначає рамки організації дистанційного навчання та чинну редакцію з урахуванням змін, що фактично робить змішану й дистанційну організацію процесів нормативною реальністю й підвищує значення цифрових компетентностей управлінців [12]. Для державної служби інструментом мотивації й справедливості виступає встановлений урядом порядок оцінювання результатів службової діяльності (постанова КМУ № 640), який задає логіку визначення завдань і оцінювання досягнення результатів [13]. Типове положення про службу управління персоналом державного органу (наказ НАДС № 47) закріплює функціонал кадрових підрозділів, що створює нормативну можливість переходу від кадрового діловодства до повноцінного управління персоналом, включно з аналітикою, розвитком і організаційними процесами [14]. Практична проблема полягає не в нестачі норм, а в роз'єднаному застосуванні інструментів: оцінювання існує окремо від розвитку, розвиток – окремо від планування, а підтримка – як ситуативна реакція. Тому ключовим завданням стає об'єднання цих елементів у єдиний цикл утримання.

Висновки. Стан освітньої системи у воєнних умовах підтверджує, що масове функціонування змішаних і дистанційних форматів, дефіцит технічних ресурсів і зростання організаційних викликів прямо впливають на навантаження працівників та ускладнюють управлінську роботу, тому кадрова політика органів управління освітою має розглядатися як умова безперервності освітніх послуг і стійкості громад. Теорія самовизначення та дослідження впливу цифровізації на працю показують, що довготривала мотивація й утримання залежать від того, чи підтримує організація автономію, компетентність і соціальну підтримку працівника та чи балансує робочі вимоги з ресурсами; інакше формуються передумови виснаження та плинності кадрів. Емпіричні узагальнення підтверджують, що відчуття організаційної підтримки пов'язане зі зниженням намірів залишити роботу, отже для публічного управління критичними стають не тільки фінансові стимули, а й справедливі процедури, доступність підтримки, керованість навантаження, навчання і захист працівника в кризових умовах. Нормативні акти України створюють правову базу для інституціоналізації кадрових рішень у сфері освіти – від вимог безпечного освітнього середовища та організації дистанційного навчання до процедур оцінювання та функцій кадрової служби, однак результативність можлива лише за умови побудови єдиного циклу "планування, розвиток, оцінювання, підтримка, аналітика" з вимірюваними показниками плинності, навантаження, забезпеченості ресурсами та охоплення навчанням.

Література:

1. Державна служба якості освіти України. Дослідження якості організації освітнього процесу в умовах війни у 2022–2023 навчальному році: аналітичний звіт. Київ, 2023. 64 с. URL: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf .

2. Міністерство освіти і науки України; Міжнародний благодійний фонд "savED" (підтримка освіти); Програма "U-LEAD з Європою" (підтримка громад). Війна та освіта. 2 роки повномасштабного вторгнення: бриф за результатами дослідження. Київ, 2024. 21 с. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2024/02/10/Bryf.Viyna.ta.osvita.Dva.roky.povnomasshtabnoho.vtorhnennya.2024.ukr-10.02.2024.pdf .

3. Національне агентство України з питань державної служби. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. Київ, 2024. 59 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Analitichni%20zvity/2024/zvit-organizatsiia-roboty-derzhsluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-u-viiskovyi-stan-2024.pdf .

4. Gagné M., Parker S. K., Griffin M. A., Dunlop P. D., Knight C., Klonek F. E., Parent-Rocheleau X. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. Nat Rev Psychol. 2022. Vol. 1(7). P. 378–392. DOI: 10.1038/s44159-022-00056-w.

5. Scholze A., Hecker A. The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. Computers in Human Behavior. 2024. Vol. 155. Article 108177. DOI: 10.1016/j.chb.2024.108177. URL: https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177 .

6. Galanis P., Moisoglou I., Papathanasiou I. V., Malliarou M., Katsiroumpa A., Vraka I., Siskou O., Konstantakopoulou O., Kaitelidou D. Association between Organizational Support and Turnover Intention in Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis. Healthcare (Basel). 2024. Vol. 12(3). Article 291. DOI: 10.3390/healthcare12030291.

7. Крушельницька Т. А., Трещов М. М., Тимофєєв Я. Р. Мотивація службовців органів місцевого самоврядування як напрям посилення інституційної спроможності територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12. DOI: 10.32702/2307-2156.2024.12.3. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.3 .

8. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. Публічне адміністрування та національна безпека. 2023. № 1. С. 7–16. DOI: 10.25313/2617-572X-2023-1-8608. .

9. Музичук О. М., Наконечна Г. Я. Адаптація форм та методів публічного адміністрування до умов воєнного стану. Вісник Луганського навчально-наукового інституту імені Е. О. Дідоренка. 2024. № 1(105). С. 176–185. DOI: 10.33766/2786-9156.105.176-185.

10. Радовська Л. Методи публічного управління для забезпечення стабільності якості освіти в умовах воєнного стану. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти "Публічне управління та адміністрування". 2024. № 2(7). С. 91–97. URL: https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/207/197. https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-13

11. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (чинна редакція). Офіційне джерело: База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19 .

12. Деякі питання організації дистанційного навчання: Наказ Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 № 1115 (чинна редакція). Офіційне джерело: База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0941-20 .

13. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 (чинна редакція). Офіційне джерело: База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF..

14. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС від 03.03.2016 № 47 (чинна редакція). Офіційне джерело: База даних "Законодавство України"; Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16.

15. Дороніна О. А. *Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни* // Empirio**.** 2025. Т. 2, № 1. С. 116–125. DOI: 10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125.

References:

1. State Service for Education Quality of Ukraine. Study of the quality of the organisation of the educational process under wartime conditions in the 2022–2023 academic year: Analytical report. Kyiv, 2023. 64 p. Available at: https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2023/04/yakist-osvity-v-umovah-viyny-web-3.pdf .

2. Ministry of Education and Science of Ukraine; International Charitable Foundation "savED"; Programme "U-LEAD with Europe". War and education. Two years of the full-scale invasion: Research brief. Kyiv, 2024. 21 p. Available at: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2024/02/10/Bryf.Viyna.ta.osvita.Dva.roky.povnomasshtabnoho.vtorhnennya.2024.ukr-10.02.2024.pdf

3. National Agency of Ukraine on Civil Service. Organisation of civil servants' work and remuneration under martial law: Survey results. Kyiv, 2024. 59 p. Available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Analitichni%20zvity/2024/zvit-organizatsiia-roboty-derzhsluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-u-viiskovyi-stan-2024.pdf .

4. Gagné M., Parker S.K., Griffin M.A., Dunlop P.D., Knight C., Klonek F.E., Parent-Rocheleau X. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. Nat Rev Psychol. 2022;1(7):378–392. doi:10.1038/s44159-022-00056-w .

5. Scholze A., Hecker A. The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. Computers in Human Behavior. 2024;155:108177. doi:10.1016/j.chb.2024.108177.

6. Galanis P., Moisoglou I., Papathanasiou I.V., Malliarou M., Katsiroumpa A., Vraka I., Siskou O., Konstantakopoulou O., Kaitelidou D. Association between organizational support and turnover intention in nurses: A systematic review and meta-analysis. Healthcare (Basel). 2024;12(3):291. doi:10.3390/healthcare12030291

7. Krushelnytska T.A., Treshchov M.M., Tymofieiev Ya.R. Motivation of local self-government employees as a way to strengthen territorial institutional capacity. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok (Public Administration: Improvement and Development). 2024;(12). doi:10.32702/2307-2156.2024.12.3

8. Hridin O.V. Personnel policy in public management and administration: formation, implementation, improvement. Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka (Public Administration and National Security). 2023;(1):7–16. doi:10.25313/2617-572X-2023-1-8608 .

9. Muzychuk O.M., Nakonechna H.Ya. Adaptation of forms and methods of public administration to martial law conditions. Visnyk Luhanskoho navchalno-naukovoho instytutu imeni E.O. Didorenka. 2024;1(105):176–185. doi:10.33766/2786-9156.105.176-185.

10. Radovska L. Public management methods to ensure the stability of education quality under martial law. Visnyk Dnipro Academy of Continuing Education "Public Management and Administration". 2024;2(7):91–97. Available at: https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/207/197. https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-13

11. Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine "On Education" No. 2145-VIII of 05 Sep 2017 (current version). Legislation of Ukraine database. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/2145-19 .

12. Ministry of Education and Science of Ukraine. Order No. 1115 of 08 Sep 2020 "Some issues of distance learning organisation" (current version). Legislation of Ukraine database. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0941-20 .

13. Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution No. 640 of 23 Aug 2017 "Procedure for evaluating civil servants' performance results" (current version). Legislation of Ukraine database. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-%D0%BF .

14. National Agency of Ukraine on Civil Service. Order No. 47 of 03 Mar 2016 "Model regulation on the HR management service of a state body" (current version). Legislation of Ukraine database. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0438-16.

15. Doronina O.A. Managing motivation of higher education institution staff in Ukraine: challenges and priorities under war conditions. Empirio. 2025;2(1):116–125. doi:10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125.

Дата надходження статті: 05.08.2025
Дата прийняття статті: 10.09.2025
Дата публікації (оприлюднення) статті: 30.09.2025