МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

ISSN 3083-6557 print

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП

Проблеми модернізації України

Випуск 1 (48), 2025

Київ
2025

УДК 330-339; 321.7; 159.9
М58

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 4 від 28.05.2025)

Редакційна колегія:
С. В. Храпатий (голова), д-р фіз.-мат. наук, проф.
І. А. Семенець-Орлова, д-р наук з держ. упр., проф.
Я. М. Раєвська, д-р психол. наук, проф.
С. О. Лисенко, д-р юрид. наук, проф.
А. І. Федосов, д-р мед. наук, проф.
М. І. Зубрицький, д-р. юрид. наук
О. М. Гордієнко, канд. техн. наук
В. І. Меджебель (*Чуєнко*), канд. юрид. наук
Л. М. Крива, канд. істор. наук
І. М. Капеліста (виконавчий редактор), канд. наук з держ. упр.
Є. Я. Черняк

Матеріали подано в авторській редакції.
Відповідальність за зміст та орфографію матеріалів несуть автори.

Міжрегіональна Академія управління персоналом.
М58 Наукові праці МАУП. Проблеми модернізації України / редкол.: С. В. Храпатий (голова) [та ін.]. Вип. 1 (48). Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 686 с. Бібліогр. в кінці ст.

У збірнику висвітлено матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності" (Київ, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 20–22 травня 2025 р.).

Наведено тези доповідей учасників науково-практичної конференції МАУП з проблематики широкого кола аспектів процесу системної модернізації України.

Для науковців, громадсько-політичних діячів, студентів, а також усіх, хто цікавиться розвитком Української держави і світовим досвідом проведення модернізаційних процесів.

Видається з 2001 року.
Періодичність: 1 раз на квартал.
Засновник: *ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом".*
УДК 330-339; 321.7; 159.9

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2025

Н. В. Новгородська
Інноваційні механізми управління кадровим потенціалом системи державної служби в Україні *247*

О. В. Шереметинська, С. С. Швець
Особливості роботи митних складів в Україні *250*

М. В. Ширитович
Порівняльна характеристика механізмів управління організацією *252*

Н. С. Васильчук
Управлінсько-організаційне забезпечення запровадження конкурентної стратегії ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" при виході на зовнішній ринку *255*

О. А. Кравцев
Створення сприятливого середовища для приватних інвестицій в енергоефективність домогосподарств *258*

О. О. Мухін
Стійкість та відновлення ринку нерухомості України: стратегічні інновації в умовах нестабільності *259*

О. О. Мартинюк
Роль договірного права в корпоративному управлінні *261*

В. П. Намарчук
Адаптація пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності підприємств споживчого та промислового ринків України в контексті воєнного стану *263*

А. П. Меліневський
Підвищення ефективності управління бізнесом за допомогою цифрової трансформації в умовах сучасних викликів *264*

С. В. Дацун
Управління змінами на підприємстві: адаптивні системи та реінжиніринг бізнес-моделей для підвищення ефективності *265*

С. М. Тегіпко
Підвищення ефективності аграрного менеджменту шляхом впровадження інноваційних технологій *266*

Д. В. Бондаренко
Нові тренди на ринку праці України *268*

В. М. Каскевич
Розробка Data-Science рішень на ринку послуг та їх вплив на поведінку споживачів *270*

М. Л. Бобось
Інституційна реакція держави на соціальні потреби населення в умовах швидкоплинних криз: нові формати управлінської дії *272*

Н. В. Головач, М. П. Кононенко
Трансформація підходів до мотивації персоналу відповідно до вимог сучасної соціальної економіки *274*

стали державні програми підтримки, цифровізація процесів, активна участь міжнародних партнерів та впровадження інноваційних технологій. Подальший розвиток ринку потребує продовження регуляторних реформ, розширення доступу до фінансування, удосконалення законодавства та стимулювання приватних інвестицій. Усе це дозволить не лише зберегти функціональність ринку, а й зробити його точкою зростання національної економіки.

Джерела

1. Ukrainian Construction and Investment Congress. Real estate investment market reset after the war and new housing formats. *DOMOVA*. 2025. URL: https://domova.com/en/ukrainian-construction-and-investment-congress-key-real-estate-market-trends-in-2025/
2. The Secondary Real Estate Market of Ukraine: Trends and Challenges. *Trident Estate*. 2025. URL: https://trident.estate/secondary-real-estate-market-ukraine
3. *Шинкаренко С.* Стан ринку нерухомості України 2024: ризики і можливості повоєнного відновлення міст. *LIGA.Блоги*. 2025. URL: https://blog.liga.net/public/user/sshynkarenko/article/53600
4. Riel. Вплив війни на ринок нерухомості в Україні: прогноз на 2025 рік. 2025. URL: https://riel.ua/blogs/vpliv-viini-na-rinok-nerukhomosti-v-ukrayini-prognoz-na-2025-rik
5. Integra-Dom. How the Ukrainian real estate market is changing in the context of digitalization. 2024. URL: https://integra-dom.com/en/how-the-ukrainian-real-estate-market-is-changing-in-the-context-of-digitalization/
6. *Joshi S., Choudhury A.* Tokenization of Real Estate Assets Using Blockchain. arXiv. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2405.01852]
7. Post-war Reconstruction Conference in Lugano: Key Outcomes. 2023. URL: https://blog.liga.net/public/user/sshynkarenko/article/53600
8. Property Forum. Housing market in Ukraine: What's next for recovery? 2025. URL: https://www.property-forum.eu/news/housing-market-in-ukraine-whats-next-for-recovery/19817

О. О. МАРТИНЮК

аспірант, МАУП

РОЛЬ ДОГОВІРНОГО ПРАВА В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ

В умовах реформування української економіки, зростання ролі приватного сектору та активізації процесів корпоративної трансформації зростає значення ефективного корпоративного управління. Зміцнення правової архітектури корпоративних відносин є передумовою прозорості, захисту прав інвесторів і стійкості компаній у конкурентному середовищі. Договірне право в цьому контексті виступає не лише як правовий інструмент врегулювання внутрішніх відносин між учасниками корпоративної структури, а й як засіб запобігання конфліктам, підвищення довіри та формування передбачуваного правового середовища [1].

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком корпоративного сектору в Україні та потребою в удосконаленні правових механізмів, що регулюють відносини між учасниками корпоративних правовідносин. Після впровадження змін до Цивільного та Господарського кодексів, а також прийняття Закону України "Про

товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю", роль договірного права, зокрема інституту корпоративного договору, значно зросла. Ці зміни стали частиною ширшої стратегії гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, у яких договірні механізми займають чільне місце в корпоративному управлінні. В умовах воєнного стану та посткризового відновлення актуальність теми зростає ще більше, адже ефективне корпоративне управління є основою стійкості бізнесу, захисту прав інвесторів і забезпечення економічної безпеки держави [2].

Метою дослідження є комплексний аналіз інструментів договірного права в системі корпоративного управління, виявлення їх ролі у забезпеченні ефективності, правової визначеності та балансу інтересів між учасниками юридичних осіб, а також формулювання пропозицій щодо вдосконалення відповідного нормативно-правового регулювання в Україні.

Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні правові методи. Формально-логічний метод використано для аналізу юридичних понять, зокрема "корпоративний договір", "диспозитивність", "корпоративне управління". Історико-правовий метод дозволив простежити еволюцію договірних засобів у корпоративному регулюванні від статутного централізму до контрактної моделі. Порівняльно-правовий аналіз здійснено щодо досвіду Німеччини, Франції, Великої Британії та Польщі, де практика укладання shareholder agreements є поширеною. Також застосовано системно-структурний підхід для виявлення місця договірного права у загальній структурі корпоративного управління [3].

Результати дослідження підтверджують, що корпоративний договір є ефективним інструментом реалізації диспозитивного підходу до врегулювання внутрішніх відносин у товаристві, зокрема в частині визначення порядку голосування, розподілу прибутку, управління ризиками, реалізації права на вихід із товариства, а також відповідальності за порушення зобов'язань між учасниками. Зокрема, українське законодавство у п. 3 ст. 88 Цивільного кодексу передбачає можливість укладення корпоративних договорів, що узгоджується з моделями правового регулювання країн континентальної Європи [4]. Натомість практика судів України щодо застосування корпоративних договорів ще не стала сталою, а правозастосування часто викликає суперечки, особливо щодо наслідків порушення умов договору або їх впливу на третіх осіб.

Міжнародний досвід свідчить, що у країнах загального права корпоративні договори (*shareholder agreements*) відіграють ключову роль у структуруванні відносин між власниками бізнесу. Так, у Великій Британії такі договори дозволяють передбачити спеціальні права для певних акціонерів (*drag-along, tag-along rights*), встановити особливі правила виходу з бізнесу чи вимоги щодо конфіденційності. У Франції та Німеччині, попри традиційно сильну роль статуту компанії, також допускається укладення додаткових угод між учасниками, які забезпечують більшу гнучкість в управлінні. Українське законодавство, хоча й рухається в цьому напрямі, потребує подальшого розвитку, зокрема у сфері захисту прав третіх осіб та недопущення зловживань корпоративними договорами.

Практична значущість полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані для підготовки проєктів змін до законодавства України, спрямованих на підвищення передбачуваності та ефективності корпоративного управління. Запропоновано вдосконалити механізми забезпечення виконання корпоративних договорів, передбачити нотаріальну форму для угод, які мають значні корпоративні наслідки, а також імплементувати стандартизовані шаблони для малого та середнього бізнесу. Результати дослідження можуть бути використані також у юридичній

практиці, підготовці адвокатів і корпоративних юристів до представництва інтересів учасників бізнесу в умовах трансформаційного правового середовища.

Джерела

1. Закон України "Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю". 2018 URL: https://zakon. rada. gov. ua/laws/show/2275-19# Text
2. *Сулима А. П.* Корпоративний договір як основний прояв диспозитивності в корпоративному праві України. *Приватне право та підприємництво*. 2023. С. 201–206.
3. Корпоративне право України та країн ЄС : зб. наук. пр. XVI Міжнарод. наук.-практ. конф. Івано-Франківськ : НДІ приват. права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України, 2018.
4. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами).

В. П. НАМАРЧУК
аспірант, МАУП

АДАПТАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОГО ТА ПРОМИСЛОВОГО РИНКІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ВОЄННОГО СТАНУ

Умови повномасштабної війни, спричиненої збройною агресією Російської Федерації проти України, кардинально змінили вектори функціонування не лише державних інституцій, а й бізнесу. Підприємства споживчого та промислового ринків зазнали трансформації економічного, логістичного й етичного середовищ, що актуалізувало необхідність перегляду парадигми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як інструменту стійкості, солідарності та національної єдності. У нових реаліях КСВ набуває не лише гуманітарного, а й стратегічного значення як складова національної безпеки й підтримки суспільного капіталу.

Метою цього дослідження є виявлення ключових тенденцій адаптації пріоритетів КСВ українських підприємств у сфері споживчих і промислових товарів до умов воєнного стану, а також осмислення міжнародного досвіду, релевантного для трансформації підходів до соціальної відповідальності бізнесу в умовах кризи.

У методологічному аспекті дослідження ґрунтується на аналізі контенту відкритих звітів українських компаній, опитуваннях представників бізнес-асоціацій, публікаціях вітчизняних і міжнародних дослідників КСВ, зокрема в контексті воєн та надзвичайних ситуацій. Використано також компаративний підхід для зіставлення українських кейсів з практиками країн, які переживали збройні конфлікти або масштабні кризи, зокрема Ізраїлю, Південної Кореї та Хорватії .

Основні результати дослідження демонструють суттєве зміщення акцентів у реалізації КСВ. По-перше, фокус зміщується з класичних сфер — екології, споживача, трудових прав — на безпекову, гуманітарну й мобілізаційну складову. По-друге, посилюється орієнтація на підтримку Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб, відновлення критичної інфраструктури. По-третє, відбувається переосмис-