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*

cepr.org/system/files/2024-04/CEPR%20Ukraine%202024_Ukraine_translation_0.pdf (дата звернення: 26 травня 2025 року).
5. На виплати допомоги на проживання внутрішньо переміщеним особам спрямовано з початку року понад 6,2 мільярда гривень. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/na-vyplaty-dopomohy-na-prozhyvannya-vnutrishno-peremishchenym-osobam-spryamovano-z-pochatku-roku-ponad-62-milyardiv-hryven (дата звернення: 26 травня 2025 року).
6. Надання допомоги ВПО. *Дія. Гід.* URL: https://guide.diia.gov.ua/view/nadannia-dopomohy-na-prozhyvannia-vnutrishno-peremishchenym-osobam-1a52a816-12be-4261-8733-bda51a4ef0e1 (дата звернення: 26 травня 2025 року).
7. Парламент підтримав цифровізацію соціальної сфери: за основу прийнято законопроєкт про Єдину інформаційну систему соціальної сфери. URL: https://www.msp.gov.ua/press-center/news/parlament-pidtrymav-tsyfrovizatsiyu-sotsialnoyi-sfery:-za-osnovu-pryynyato-zakonoproyekt-pro-yedynu-informatsiynu-systemu-sotsialnoyi-sfery (дата звернення: 26 травня 2025 року).
8. Світовий банк. Фінансування, мобілізоване для України з 24 лютого 2022 року. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine (дата звернення: 26 травня 2025 року).
9. Що таке "єДопомога" і як проєкт може допомогти переселенцям. URL: https://bf.diia.gov.ua/articles/shcho-take-proiekt-iedopomoha (дата звернення: 26 травня 2025 року).

Н. В. ГОЛОВАЧ

канд. пед. наук, доц., професор кафедри економіки бізнесу Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом
https:/orcid.org/0000-0002-6215-6575

М. П. КОНОНЕНКО

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 051 "Економіка", Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ВІДПОВІДНО ДО ВИМОГ СУЧАСНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна соціальна економіка, яка формується під впливом нових соціальних реалій, визначається посиленою увагою до соціальної справедливості, сталого розвитку, інклюзивності та етичних принципів ведення бізнесу. Така модель економіки вимагає від організацій не тільки досягнення економічної ефективності, а й активного виявлення соціальної відповідальності, що безпосередньо впливає на сучасні підходи до управління персоналом. Традиційні методи мотивації, які переважно орієнтовані на матеріальні стимули, виявляються недостатніми в умовах, коли працівники очікують від роботодавців можливості для самореалізації, досягнення балансу між професійним та особистим життям, участі в управлінських процесах і підтримки соціально значущих ініціатив. [1].

У цьому контексті трансформація підходів до мотивації персоналу є ключовим елементом адаптації організацій до умов сучасної соціальної економіки. Такий процес передбачає перехід від суто економічних стимулів до цілісних мотиваційних стратегій, що враховують соціальні, психологічні та етичні потреби працівників [2]. Запровадження таких стратегій сприяє не лише підвищенню продуктивності праці й лояльності персоналу, але й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації в динамічному соціально-економічному середовищі.

Одним із провідних напрямів трансформації є впровадження гнучких форм організації праці, які забезпечують ефективний баланс між роботою та особистим життям. Відхід від жорстких трудових графіків на користь гнучкого розкладу та віддаленої зайнятості зумовлений зростанням потреби працівників в автономії, що позитивно впливає на їхнє задоволення роботою та продуктивність [3]. Гнучкий підхід до організації праці розглядається не лише як соціально відповідальна практика, а й як економічно обґрунтована стратегія, що знижує плинність кадрів і підвищує залученість.

Важливим чинником мотивації є створення умов для безперервного професійного розвитку. У реаліях сучасної економіки інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації співробітників розглядаються як стратегічно важливий ресурс. Розвиток систем внутрішніх та зовнішніх навчальних програм, менторства, а також підтримка ініціатив, спрямованих на самореалізацію, формує в працівників відчуття професійного зростання й довіри з боку роботодавця, що посилює їхню мотивацію та лояльність [4].

Ще одним важливим завданням є активне залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень, оскільки працівники прагнуть бути не лише виконавцями, а й учасниками процесів, що визначають майбутнє компанії. Формування демократичної корпоративної культури, що базується на інклюзивності, прозорості та делегуванні повноважень, сприяє підвищенню відчуття значущості працівників і посиленню їхньої внутрішньої мотивації [2].

Окрему увагу варто приділити соціальній відповідальності бізнесу як фактору мотивації. Участь компанії в соціальних і благодійних ініціативах, дотримання екологічних стандартів та впровадження етичних практик резонують із цінностями працівників нового покоління. Надання можливості бути частиною суспільно корисних проєктів посилює емоційний зв'язок персоналу з організацією та формує відчуття гордості за місце роботи [1].

Крім того, досить вагомого значення набуває нематеріальне визнання результатів праці. Персоналізовані підходи до винагородження, публічне визнання досягнень, можливості для кар'єрного росту та створення сприятливого психологічного клімату доповнюють матеріальні стимули та сприяють формуванню стійкої мотиваційної культури в організації [4].

У таблиці пропонуємо деякі рекомендації для ефективної трансформації системи мотивації персоналу в умовах нової соціальної реальності.

Представлені рекомендації охоплюють як класичні, так і інноваційні підходи до мотивації персоналу, що є та залишаються актуальними в умовах динамічних соціальних змін. Наприклад, регулярний моніторинг потреб працівників дозволяє адаптувати стратегії мотивації до реальних очікувань колективу — це можуть бути щоквартальні опитування щодо умов праці або інтересу до додаткового навчання. Індивідуалізовані плани розвитку допомагають виявити таланти й спрямовувати їхній професійний ріст, наприклад, через створення персональних навчальних треків. Гнучкі форми праці, зокрема як гібридний графік або можливість працювати з дому,

Рекомендації щодо трансформації системи мотивації персоналу в умовах соціальних змін

№	Рекомендація	Очікуваний результат	Значення для підприємства
1	2	3	4
1	Проводити регулярний моніторинг потреб працівників через опитування та фокус-групи	Виявлення актуальних мотиваційних чинників	Підвищення рівня задоволеності та зниження плинності кадрів
2	Розробляти індивідуалізовані плани розвитку кар'єри та навчання	Створення умов для самореалізації працівників	Формування лояльного та професійно зростаючого колективу
3	Впроваджувати гнучкі форми організації праці та дистанційну роботу	Підвищення гнучкості та балансу між роботою і особистим життям	Зростання продуктивності та привабливості роботодавця
4	Розвивати корпоративну культуру, що підтримує інклюзивність, етичність та соціальну відповідальність	Формування позитивного соціально-психологічного клімату	Зміцнення іміджу та конкурентоспроможності компанії
5	Залучати персонал до прийняття управлінських рішень через прозорі комунікаційні платформи	Посилення відчуття причетності працівників до спільного результату	Підвищення ефективності управлінських рішень
6	Використовувати гейміфікацію у внутрішніх процесах (нагороди, рейтинги, челенджі)	Підвищення залученості та мотивації через елементи змагання та визнання	Стимулювання ініціативності та командної взаємодії
7	Впроваджувати цифрові платформи зворотного зв'язку та визнання досягнень (наприклад, внутрішні соціальні мережі)	Оперативний обмін думками та відкрите визнання успіхів	Формування довіри, прозорості та культури підтримки
8	Застосовувати мікронавчання та індивідуальні освітні траєкторії за допомогою AI-систем	Прискорене освоєння нових навичок та індивідуалізація навчального процесу	Підвищення адаптивності персоналу та технологічної готовності
9	Забезпечувати участь працівників у соціальних, екологічних та волонтерських ініціативах компанії	Підвищення внутрішньої мотивації через суспільну значущість діяльності	Підсилення корпоративної репутації та ціннісної ідентичності
10	Створювати простір для wellbeing-практик (медитації, психологічна підтримка, програми ментального здоров'я)	Зменшення рівня стресу та емоційного вигорання	Підвищення загальної ефективності та зниження ризиків кадрових втрат

підвищують задоволеність персоналу та приваблюють молодих фахівців. Залучення працівників до управлінських рішень через платформи типу корпоративних форумів або систем зворотного зв'язку зміцнює довіру та сприяє формуванню партнерських трудових відносин. Гейміфікація, наприклад, досить активно використовується в компаніях типу Google і SAP, де впроваджуються внутрішні системи балів і змагань за виконання завдань, що суттєво підвищує мотивацію молодих співробітників. Цифрові платформи зворотного зв'язку, такі як Officevibe чи Workplace by Meta, дозволяють щотижнево вимірювати рівень задоволеності колективу та швидко реагувати на проблеми. Використання штучного інтелекту для побудови індивідуальних освітніх траєкторій вже успішно апробовано в IBM, де платформа Watson рекомендує курси відповідно до цілей розвитку кожного працівника. Відтак, такі ін-

новації не лише підвищують ефективність, а й демонструють турботу про добробут персоналу, що формує довготривалу лояльність до організації.

Отже, узагальнюючи зазначене, можна стверджувати, що трансформація мотиваційних підходів відповідно до вимог сучасної соціальної економіки є невід'ємною умовою ефективного управління персоналом. Перехід від одномірних, матеріально орієнтованих стимулів до комплексного врахування особистісних, соціальних і моральних потреб працівників дозволяє створити високомотивоване, інноваційно спрямоване та лояльне трудове середовище. В умовах нової соціальної реальності, коли людський капітал виступає головною цінністю, ефективна система мотивації персоналу стає базисом сталого розвитку як окремих організацій, так і суспільства в цілому.

Джерела

1. *Замроз М. В., Кульчицька Л. Р.* Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 78–84. DOI: 10.32782/2708-0366/2022.13.9
2. *Маклаков С. М.* Соціально-економічна мотивація персоналу підприємства в умовах інноваційних змін в економіці : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.07. Черкаси, 2019. 220 с. Режим доступу: https://uacademic.info/ua/document/0419U003646
3. *Гірняк К. М., Тарасович Л. В.* Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на всіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій.* Серія: економіка та управління. 2025. № 17. Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-06
4. *Прохоровська С. А.* Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 45–48. DOI: 10.32782/2786-8141/2023-2-8

Г. А. ДМИТРЕНКО

д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри управління персоналом та економіка праці Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом
https:/orcid.org/ 0000-0002-8211-5690

Н. В. ГОЛОВАЧ

канд. пед. наук, доц., професор кафедри управління персоналом та економіка праці Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу Міжрегіональної Академії управління персоналом
https:/orcid.org/0000-0002-6215-6575

ЛЮДСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

У сучасних умовах людський потенціал дедалі більше набуває значення як визначальний чинник економічного розвитку, що формує основу інноваційного прориву, технологічного поступу та підвищення глобальної конкурентоспроможності держав. В умовах нової соціальної реальності, зумовленої низкою глобальних ви-