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

О. Д. Гудзинський, М. О. Жуковський
Інтелектуально-креативний потенціал менеджменту бізнесових соціально-економічних систем 48

О. А. Сливка
Нові тренди та виклики ринку праці України 49

Т. Ю. Яременко
Організаційно-правові засади державного управління у сфері надання соціальних послуг населенню 52

М. П. Бачинський
Цифрові виклики та управлінські механізми забезпечення якості освіти: формування стійкої освітньої системи 54

Л. О. Карбовська, С. В. Скрипцов
Управління побутовими відходами для забезпечення сталого розвитку 57

Н. Й. Радіонова
Імплементація штучного інтелекту в механізм управління розвитком публічного сектору: міжнародно-правовий досвід та вітчизняна практика 59

О. О. Божко
Організація рекреаційного туризму в Україні через співпрацю з місцевими громадами 61

К. Г. Кононенко
Туризм для всіх: інклюзивний підхід у новій соціальній реальності 63

О. О. Кіндрат
Роль державно-приватного партнерства у вирішенні трилеми сфери енергетики — безпека, доступність і сталий розвиток 66

Г. В. Джегур
Цифровізація як каталізатор соціально-економічного розвитку громад 69

М. В. Оліховська, В. Я. Оліховський
Система управління підприємством та інноваційні напрями її раціоналізації 71

Л. В. Беззубко, Б. І. Беззубко
Напрями вдосконалення методичних підходів до розробки стратегій відновлення 74

В. В. Круглов
Розвиток партнерства публічного та приватного секторів для підвищення ефективності публічного управління 76

Б. В. Бешлей
Сучасні концепції облікового забезпечення управління збутовою діяльністю дистриб'юторських підприємств 78

Останні базуються на ціннісних орієнтаціях, які є базовою, фундаментальною основою вибору моделей організації за типами їх розвитку та поведінки. Всі інші моделі виступають як засоби і механізми реалізації цільових установок семантичних моделей, цільових орієнтаційних поглядів, які охоплюють основні напрями розвитку соціально-економічних систем [1, 2].

При такому підході одержує розвиток нова сутність і цільова спрямованість математичного, кібернетичного спрямування. При цьому ми надаємо великого значення філософському підходу до формування таких систем в їх органічній єдності і взаємодії ціннісних орієнтацій, цільових установок, організаційних типів поведінки, організаційної культури, організаційних процесів, організаційного клімату, соціальної відповідальності.

В такому аспекті, на наш погляд, слід підходити до розробки теоретичних та методологічних положень формування соціально-економічних систем та менеджменту як системної цілісності синергетичного спрямування. Тому підтримується нами позиція науковців, які пропонують розвивати логіку дій за схемою "Система-складова, цілісна система", а не навпаки. В такому аспекті усі складові системної цілісності повинні досліджуватися в поглибленому варіанті у взаємозв'язку з материнською основою, якою є "система" та її системні властивості.

В цілому обґрунтований нами методологічний підхід до формування інтелектуально-креативного потенціалу менеджменту бізнесових соціально-економічних утворень є системним і може бути використаний в ефективній економіці при визначенні рівня результативності управління конкурентоспроможності на різних рівнях: державному, регіональному, господарюючих структур, галузевому, функціонально-забезпечуючому, товарному.

Джерела

1. *Гудзинский О. Д., Судомир С. М., Гуренко Т. О.* Теоретико-методологічні засади результативного управління розвитком підприємств: [монографія]. К.: ЦП "Компринт", 2019. 404 с.
2. *Гудзинский О. Д., Судомир С. М., Нестеренко С. А., Гуренко Т. О., Колос З. В.* Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств АПК: управлінський аспект: [монографія]. К.: ФОП Янчинський О. В., 2021. 352 с.

О. А. СЛИВКА

канд. екон. наук, доцент ННІУЕБ ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
orcid.org/0000-0001-8585-3333

НОВІ ТРЕНДИ ТА ВИКЛИКИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Військові дії, які тривають в Україні, змінили структуру економіки та, відповідно, зайнятості. Основними чинниками змін є мобілізація та вимушена міграція українського населення за кордон або у більш безпечні регіони країни. Однак, основна тенденція соціально-економічного стану в Україні — це зменшення кількості економічно активного населення, що призводить до поступового скорочення розміру економіки,

яке буде відображене у зменшені валового внутрішнього продукту (ВВП) країни. Це небезпечна тенденція, адже закінчивши війну, на жаль, держава не матиме достатньої кількості населення та фінансових і матеріальних ресурсів для відновлення країни та поступового економічного зростання. Більшість українських підприємств під час повномасштабної війни, яка триває з 2022 року, відчувають потребу в працівниках. Оскільки відкритих даних щодо стану ринку праці та зайнятості від Державної служби статистики немає, то більшість інформації беремо з досліджень працедавців, які є у вільному доступі. Зокрема, в дослідженні ринку праці від "OLX Робота" зазначається, що у 2025 році 65 % роботодавців очікують на розширення кадрової кризи [1]. Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА) зазначає, що у 2024 році 71 % компаній, що працювали на українському ринки мали дефіцит кваліфікованих кадрів [1]. На думку експертів ЄБА у 2025 році зазначена тенденція зберігатиметься.

Загалом, уже чіткими є принципи, сформовані українським бізнесом у сфері найму та зайнятості персоналу, про що й зазначають експерти ринку праці. Зокрема, вони готові до різноманітності (diversity), інклюзивності (inclusion) та програм, що спрямовані на перекваліфікацію (reskilling) і підвищення кваліфікації (upskilling) працівників [2]. Ці, як можна їх ще назвати, принципи сучасної політики організацій щодо персоналу визначені станом ринку праці починаючи з 2022 року.

Тенденція щодо найму працівників пенсійного віку буде зберігатися й у майбутньому. Вважаємо, що такі працівники на ринку праці будуть користуватися деталі більшою популярністю. Це зумовлено наступними чинниками: 1) високою кваліфікацією; 2) нижчим рівнем оплати праці в порівнянні з іншими категоріями працівників; 3) більшим рівнем відповідальності за результати праці (виконані роботи). Роботодавці також розуміють, що працівники пенсійного віку не можуть бути повноцінно залученими до трудових процесів (проблеми з концентрацією уваги, фізичним та психологічним здоров'ям, збільшення витрат на їх навчання у разі, якщо у них інша кваліфікація тощо). Щодо зростання залученості пенсіонерів до системи активного найму в організації, свідчить пропозиція їх заробітної плати. Так, за даними сайту "OLX Робота" [1], за регіонами, працедавці готові зазначеній категорії працівників у середньому виплачувати 17 000 грн [1], що на 15 % менше медіанної зарплати в Україні. Найвищу заробітну плату пенсіонерам готові виплачувати працедавці Західних регіонів України — Волинська (20 500 грн), Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська (20 000 грн), Тернопільська (19750 грн), Чернівецька (18500 грн), Київська (18250 грн) області [1]. Найменша пропозиція заробітних плат для аналізованої категорії населення спостерігається у Кіровоградській області (12500 грн) [1]. Поряд з цим, категорія працівників пенсійного віку залишається соціально незахищеною. Адже, для зменшення рівня оподаткування роботодавці найчастіше офіційно їх не працевлаштовують або найм відбувається за цивільно-правовими договорами.

На ринку праці продовжується й тенденція найму студентів. Зазначимо, що вік працевлаштування поступово зменшується і, якщо у 2022 році працедавці переважно готові були наймати працівників від 20 років та більше, то уже в 2024 році — починаючи з 17 років [1]. У дослідженні Європейської Бізнес Асоціації зазначалося, що 46 % опитаних роботодавців планують залучати молодь до 25 років [1]. Крім того, 34 % опитаних роботодавців [1] хочуть налагодити співпрацю з навчальними закладами, вбачаючи у ній можливість, під час навчання, не лише підготувати персонал для власних потреб, але й реалізувати довгострокову кадрову політику організації, спрямовану на утримання та розвиток персоналу. Пропонували роботодавці студентам у 2024 році середню заробітну плату на рівні 17400 грн [1], що було на 13 % менше

від медіанної оплати праці працівників в країні. Найбільшу заробітну плату студентам готові були платити роботодавці Львівської та Київської областей (20 000 грн), а найменшу — у Рівненській області (15050 грн) [1]. Студентів переважно винаймали на обслуговування (доставка їжі та інших матеріалів, продавців, консультантів, менеджерів онлай-магазинів, смм-менеджерів, няні), виконання підсобних робіт, на складальні та операторські роботи. Однак, були пропозиції, які стосувалися більш складних процесів на виробництві. Найм студентів є для працедавців проблематичним. Адже, якщо вони навчаються на денній формі навчання, то їх найм можливий лише на неповний робочий день. Крім того, потрібно формувати гнучкі графіки роботи, якість та ефективність роботи студентів є невисокою, що у деяких випадках відображається на репутації організації. Зазначимо, що не всі українські компанії готові офіційно винаймати студентів.

Жінки, у цей непростий для української держави період, стали людським ресурсом, який готові наймати працедавці та вкладати кошти у їх перенавчання та додаткову професійну підготовку з метою набуття нових навичок. З іншого боку, жінки виявляють самостійне бажання виконувати роботу, яка зазвичай раніше належала чоловікам. Сьогодні їх наймають у технічні професії, будівництво, управління та логістику. Загалом, жінки вже працюють трактористами, водіями навантажувачів та великогабаритних машин та на інших донедавна суто чоловічих професіях. Жінки також залучаються до виконання трудових функцій у військових чи суміжних з ними галузях. Зазначимо, що держава заохочує жінок змінювати професійні напрямки зайнятості, пропонуючи різні грантові програми. Працедавці також готові працювати з жінками, які перебувають у декреті, якщо ті готові якісно виконувати свої трудові функції. Отже, на ринку праці спостерігається поступове розмиття поділу видів діяльності за гендерними ознаками.

Зазначимо, що поступово на ринок праці повертаються особи, які постраждали внаслідок військових дій, йдеться не лише про колишніх військових, а й про цивільних. Незважаючи на те, що деякі з них набули статусу осіб з інвалідністю, українське суспільство та роботодавці не мають морального права виштовхувати їх з системи зайнятості. Тому, їх майбутня ефективна зайнятість будуватиметься на принципі інклюзивності. З огляду на це, держава та бізнес повинні бути готовими забезпечити їм робочі місця або сприяти самозайнятості. Держава підготувала цілий пакет нормативних актів та забезпечила відповідне фінансування проектів, спрямованих на їх зайнятість, в тому числі й самозайнятість. Наприклад, активно реалізується програма надання грантів на власну справу, яка надається учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни та членам їх сімей [3]. Окремі грантові програми, спрямовані на самозайнятість ветеранів, пропонуються міжнародними організаціями, зокрема Міжнародною організацією з міграції. Крім того, стимулює зайнятість ветеранів і надання пільг в оподаткуванні. Підприємствам потрібно адаптувати власну інфраструктуру для працевлаштування ветеранів та передбачити в бюджетах розвитку персоналу витрати на спеціальні програми навчання. Однак відзначимо, що ветерани надають перевагу працевлаштуванню у команди, в яких уже є працівники з таким статусом. Крім того, серед ветеранів, які шукають місце зайнятості існує високий рівень запиту на навчання з метою зміни кваліфікації [1].

Отже, навчання та зміна кваліфікації стає одним з трендів на ринку праці України у 2025 році. При цьому всі форми навчання є актуальними. Однак, найбільш доступною формою залишається онлайн-освіта, зокрема курси, вебінари та навчальні платформи. Таким чином, український ринок праці буде формуватися на нових принципах та моделях, які можуть функціонувати окремо але сприяти реалізації спільної

основної мети — відновлення економіки України, формування стійкого, адаптивного та екологічного ринку праці.

Джерела

1. Яким був 2024 рік на ринку праці. *Дайджест від OLX Робота*. 15.01.2025. URL: https://business.olx.ua/statti/yakym-buv-2024-rik-na-rynku-pratsi-daydzhest-vid-olx-robota/
2. Що відбуватиметься на ринку праці у 2025? URL: https://hurma.work/blog/rinok-praczi-2025/
3. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Заява від 21.06.2022 № 738. Дата оновлення: 24.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#n19

Т. Ю. ЯРЕМЕНКО

магістр, МАУП

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ

Вирішення проблеми трансформації системи надання соціальних послуг через публічну політику є необхідною умовою для забезпечення ефективного, справедливого, прозорого і сучасного соціального захисту населення, що відповідатиме європейським стандартам і актуальним викликам українського суспільства.

Децентралізація змінила розподіл повноважень і відповідальності. Передача функцій із центру на місця означає, що саме органи місцевого самоврядування тепер відповідають за організацію, фінансування та контроль якості соціальних послуг.

Євроінтеграційний вектор вимагає гармонізації з європейськими стандартами. Україна взяла курс на адаптацію системи соціального захисту до європейських принципів — адресності, прозорості, рівного доступу, ефективності. Це неможливо без розробки та впровадження сучасної публічної політики, яка враховує кращі європейські практики та забезпечує сталість реформ

Значущість соціального захисту населення в умовах повномасштабної війни з кожним днем дедалі зростає.

Система надання соціальних послуг в Україні набуває особливої актуальності в умовах соціально-економічних викликів, зростання соціальних ризиків та повномасштабної війни, що триває в країні.

Ефективність надання соціальних послуг є ключовим індикатором соціальної держави, яка гарантує захист прав і інтересів громадян, особливо вразливих категорій населення.

Соціальні послуги — це цілий комплекс заходів, що спрямовуються на профілактику підтримку осіб / сімей, які опинилися в складних життєвих обставинах, подолання або мінімізацію їх негативних наслідків.

Закон України "Про соціальні послуги" визначає основні організаційні та правові засади, класифікацію послуг (прості, допоміжні, технічні, комплексні), принципи