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*

**Джерела**

1. Проєкти в галузі інфраструктури: партнерство державного та приватного секторів: підруч. для студентів ВНЗ / Захарченко П. В. [та ін.] ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. 2-ге вид., випр. та допов. Київ : Павленко [вид.], 2017. 317 с.
2. *Рижакова Г., Кіщак Н., Хоменко О., Ротов О., Ніколаєва М., Веремєєва Т.* Сучасний вектор оновлення будівельного девелопменту в контексті стратагем Integrated Project Delivery. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 49. С. 113–123.
3. *Стащук О.* Форми та методи фінансування будівництва житла: характеристика та перспективи застосування. *Світ фінансів*. 2019. № 3(60). С. 99–107.

***Н. В. НОВГОРОДСЬКА***

*Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ*

# ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Війна в Україні висвітлила чимало проблем в організації життєдіяльності держави та суспільства, зокрема, чи не найголовнішою з яких є гостра недостатність кваліфікованих високопрофесійних кадрів на всіх рівнях державного управління та місцевого самоврядування. Так, науковці провідних в нашій державі закладів вищої освіти — КНУ імені Тараса Шевченка та Університету менеджменту освіти НАПН України переконані, що саме "відсутність професійно підготовлених спеціалістів стає причиною колаборанства, саботажу у виконанні професійної діяльності представниками органів влади та державних установ, організацій в умовах воєнного стану, які виникли 24 лютого 2022 року після широкомасштабного вторгнення росії в Україну. Це також може звести нанівець будь-які позитивні наміри щодо захисту національних цінностей в суспільстві, пов'язаних з розвитком суспільно-владних відносин та публічного управління" [2, с. 96].

Розвинені держави розглядають кадровий ресурс системи державної служби не лише як адміністративну одиницю, а як стратегічний актив, який має вирішальний вплив на ефективність функціонування державної служби та стійкість демократичних інститутів у державі. Сучасна система управління людськими ресурсами державної служби повинна забезпечувати не просто відтворення кадрів, а їхній цілісний розвиток відповідно до потреб відкритого урядування, цифрової доби та морально-етичного лідерства. Відтак для України нагальною потребою часу є розробка й впровадження інноваційних механізмів управління кадровим потенціалом системи державної служби.

Насамперед, зазначимо, що механізм управління кадровим потенціалом державної служби являють собою сукупність інституційно закріплених практик, процесів, методів і технологій, спрямованих на виявлення, збереження, розвиток і реалізацію особистісного та професійного потенціалу державних службовців відповідно до стратегічних цілей публічного управління. Інноваційними у цьому контексті є ті механізми, які не лише відповідають сучасним викликам, а й забезпечують проактивний розвиток персоналу через інтеграцію нових технологій, психологічних під-

ходів, цифрових інструментів і соціального партнерства. При цьому інноваційними можуть бути як відомі, класичні — наприклад організаційно-правовий — за рахунок насичення його інноваційними складовими, так і новітні, наприклад — інноваційно-технологічні.

Охарактеризуємо найбільш вагомі з таких механізмів. Класичний організаційно-правовий механізм в інноваційному плані має змістити наголос на демократичні цінності Євросоюзу, насамперед, верховенство права, що передбачає створення нормативно-інституційної основи кадрової політики, включаючи професіограми, цифрову кадрову аналітику, електронні платформи для добору кадрів. І. Чудновець наголошує, що "формування висококваліфікованого корпусу професіоналів у складі органів державної влади є одним із пріоритетних напрямів сучасної кадрової політики держави й це зумовлю необхідність реформування та модернізації органів державної влади, висуваючи підвищені вимоги до управлінських кадрів" [7, с. 215]. А. Іванченко доповнює цю думку, наголошуючи на значенні інституційної реформи, "яка передбачає створення спеціалізованих органів, що займаються питаннями управління кадрами, зокрема реформування системи державних служб та впровадження європейських стандартів у кадрову політику, адаптацію системи управління людськими ресурсами до міжнародних вимог, що вимагає інтеграції України до Європейського Союзу" [1, с. 116].

Зазначена аксіологічна інноваційна складова є ключовою в наступному механізмі правління кадровим потенціалом державної служби — мотиваційно-ціннісному, який покликаний забезпечити внутрішню єдність і згуртованість, що особливо вадливо в воєнний час. Складовими цього механізму є також соціальна значущість державної служби, корпоративна ідентичність та відданість служінню українському народу. Як підкреслює Н. Обушна, мотиваційний компонент як важлива складова розвитку кадрового потенціалу держави, сукупністю командно-адміністративних та соціально-економічних стимулів, що спонукають персонал державної служби до високоефективної роботи та нарощування свого професійного потенціалу" [3, с. 209].

В часи постійних стресів та поширення посттравматичних стресових розладів надзвичайно важливим є психолого-комунікаційний механізм, який включає розвиток soft skills-навичок, медіа-грамотності, емоційного інтелекту, вміння працювати в команді, вирішувати конфлікти. І. Поліщук підкреслює, що тільки високий рівень професіоналізму державних службовців забезпечить ефективність як державної служби в цілому, так і особистісну ефективність і психологічну стійкість. Це є невід'ємними характеристиками успішного службовця, що потребує розвитку "навичок, які знадобляться професіоналам майбутнього" — насамперед, таких навичок особистісної ефективності (soft skills) як: лідерство; здатність працювати в команді та міжособистісні навички; навички ефективної комунікації; професійна етика; навички аналізу інформації (включно із навичками критичного мислення, навичками підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів); емоційний інтелект; психологічні особливості професійної діяльності (вирішення конфліктів, запобігання стресам, підтримка ресурсності, самоефективність) [6, с. 295]. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли на думку О. Пархоменко-Куцевіл "основним механізмом формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій є відбір кадрів в системі державної служби із високим ступенем стресостійкості, адже службова діяльність в таких умовах пов'язана з високою нервово-психічною напругою через наявність реальної вітальної загрози, а також з впливами різних екстремальних факторів, необхідністю прийняття держав-

но-управлінських рішень у мінливих умовах (невизначеність, дефіцит часу, висока відповідальність)" [4, с. 90].

Нарешті інноваційно-технологічний механізм за своєю сутністю покликаний підготувати державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських процесів, використання електронного документообігу, платформ рекрутингу, систем автоматизованої оцінки, дистанційного навчання. В сучасних умовах модернізація системи державної служби на основі цифрової трансформації може забезпечити гнучкість і мобільність у підготовці та збереженні кадрового ресурсу державної служби. Так, В. Петринська наголошує, що "наразі Україна вже досить гостро потребує системних заходів з трансформації економіки загалом та модернізації державної служби зокрема. При цьому така модернізація має здійснюватися з метою повного викорінення наслідків старої ідеології "домінування держави над людиною" та забезпечення органів державної влади компетентними, високопрофесійними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами, які здатні успішно вирішувати назрілі загальнодержавні й регіональні проблеми" [5].

Єдність і стійкість з орієнтацією на демократичні цінності та вміння й навички цифрового суспільства, окреслені в попередніх механізмах передбачають формування синергетичного інтеграційно-партнерського механізму, що базується на налагодженні ефективної взаємодії державної служби з громадянським суспільством, освітніми установами, міжнародними організаціями, а також на запровадженні концепцій соціального партнерства, наставництва та мережевої взаємодії. Така синергетична модель механізмів має включати й комунікаційний рівень, що дозволяє формувати сталі зв'язки між учасниками системи публічного управління.

В цілому маємо підстави стверджувати, що для модернізації системи державної служби України необхідне впровадження інтегрованої системи інноваційних механізмів управління кадровим потенціалом, яка передбачає взаємодію п'яти ключових механізмів — організаційно-правового, мотиваційно-ціннісного, психолого-комунікаційного, інноваційно-технологічного та інтеграційно-партнерського. Їхнє комплексне синегретичне поєднання забезпечує як професіоналізацію державної служби, так і її здатність ефективно реагувати на виклики часу, динамічно адаптуватися до змін і сприяти сталому соціальному розвитку держави.

## Джерела


1. *Іванченко А. В.* Роль держави у формуванні кадрової політики: шляхи та механізми реформування державної служби. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 43. С. 116–121.
2. *Ларіна Н., Ларін С.* Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10. № 6. С. 95–101. DOI: https://doi.org/10.15421/152249.
3. *Обушна Н. І., Селіванов С. В.* Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2. С. 204–212.
4. *Пархоменко-Куцевіл О. І.* Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 89–93.
5. *Петринська В. В.* Діагностика кадрового забезпечення державної служби в Україні: стан та сучасні виклики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 9. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_9_26

6. *Поліщук І. В.* Розвиток навичок особистісної ефективності та професійно-технічних навичок державних службовців як передумова розбудови кадрового потенціалу органу державної влади. *Право та державне управління.* 2020. № 2. С. 295–301.
7. *Чудновець І. С.* Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2025. Вип. 87(3). С. 214–219.

***О. В. ШЕРЕМЕТИНСЬКА***
*канд. екон. наук., доц.*
*доцент кафедри економіки праці та менеджменту НУХТ*
*ORCID 0000-0001-5409-8697*

***С. С. ШВЕЦЬ***
*здобувач 3 курсу, НУХТ*

# ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ МИТНИХ СКЛАДІВ В УКРАЇНІ

Митні склади відіграють ключову роль у міжнародній торгівлі, забезпечуючи тимчасове зберігання товарів, що знаходяться під митним контролем. Їхня діяльність спрямована на оптимізацію логістичних процесів, зменшення витрат на імпортно-експортні операції та гарантування законності переміщення товарів через кордони. У цьому есе розглядаються основні особливості роботи митних складів, їхні функції, нормативно-правове регулювання та вплив на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Митні склади виконують низку важливих функцій, серед яких:

- тимчасове зберігання товарів — підприємства можуть розміщувати продукцію на складі до моменту завершення митного оформлення, що дозволяє уникнути зайвих затримок у постачанні;
- оптимізація фінансових потоків — імпортери отримують можливість відстрочити сплату митних платежів до моменту реалізації товару або зміни його статусу;
- консолідація вантажів — митні склади часто використовуються для зберігання товарів, які надходять із різних країн, перед подальшим розподілом на національному ринку;
- переробка та маркування продукції — у ряді країн дозволено здійснювати мінімальні технологічні операції, такі як перепакування, маркування або сортування товарів без необхідності митного очищення.

Робота митних складів підпорядковується суворому нормативно-правовому регулюванню, яке варіюється залежно від країни. В Україні діяльність митних складів регулюється Митним кодексом України, який визначає порядок відкриття, експлуатації та контролю таких об'єктів. Основні аспекти регулювання включають [3]:

- обов'язкову реєстрацію митних складів у відповідних органах;
- вимоги до технічного забезпечення складу (спостереження, охорона, контроль доступу);
- правила переміщення товарів всередині митної території та процедура їх декларування.