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

Г. А. Дмитренко, Н. В. Головач
Людський потенціал як драйвер економічного прогресу в Україні та світі *277*

І. Ю. Дропа
Оплата праці в епоху змін: адаптація до нової соціальної реальності *280*

ГУМАНІСТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ТА СУСПІЛЬСТВА: ОСВІТА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ XXI СТОЛІТТЯ

І. І. Климкова
Основні виклики вищої освіти в умовах нових соціальних реалій *284*

Вацлав Шимек
Digital communication as a factor influencing the development of social skills in the education of children and adolescents in the conditions of the new social reality *288*

Є. Іщенко
Державотворча специфіка української літератури як складова сучасної європейської гуманітаристики *293*

М. Л. Яковенко
Сучасні тенденції трансформації Інституту вищої освіти *298*

А. Д. Божков
Сучасна роль ЮНЕСКО в інтеграції Цілі сталого розвитку (SDG 4) у вищу освіту *300*

О. А. Корман
Особливості впливу позитивної психотерапії на комунікативну функцію мозку *301*

О. В. Деренко
Теоретичні підходи до регіонального економічного розвитку *304*

Н. О. Белозьорова, О. О. Блажко
Шляхи формування мотивації до навчання в учнів сучасної початкової школи *307*

Ю. О. Мєлков
Гуманістичні засади соціальної та інституційної трансформації вищої освіти *309*

А. І. Левченко, В. І. Чуєнко
Проблема захисту прав жінок на сході України *311*

І. М. Левчук, В. І. Чуєнко
Міжнародно-правовий захист біженців та проблеми реалізації їхніх прав *313*

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-

кликів — воєн, економічних криз і швидких темпів автоматизації — *саме якість людського капіталу виступає індикатором, який визначає вектор розвитку національних економік*. Для України, яка перебуває в умовах воєнного часу та післявоєнної відбудови, формування й ефективне використання людського потенціалу є ключовою передумовою забезпечення сталого економічного зростання, соціальної згуртованості та успішної інтеграції у світову економіку [2].

Аналізуючи історичні передумови економічної кризи в Україні, варто звернутися до процесів, які розпочалися ще в пізньорадянський період. Зниження конкурентоспроможності командно-адміністративної системи, дефіцит ресурсів та неспроможність інституцій адаптуватися до нових умов призвели до глибокої системної кризи. Спроба запровадити реформи через Закон "Про кооперацію" 1989 року не тільки не сприяла економічному зростанню, а й відкрила шлях до спекуляцій та криміналізації господарських відносин. Відсутність чітких правових меж, короткострокова банківська політика та низький рівень економічної культури активного населення стали чинниками, що підірвали довіру до ринкових трансформацій [3]. Цей досвід засвідчує, що неефективне управління людським капіталом, особливо на управлінському рівні, здатне призвести до занепаду навіть тих країн, які мають значні ресурсні переваги.

Одним із ключових положень сучасної інституційної економіки є твердження, що довгострокове економічне зростання забезпечується не ресурсами як такими, а якістю інститутів, що визначають правила гри в суспільстві. Дослідження Дарона Аджемоглу та Джеймса Робінсона доводять те, що інклюзивні інститути, які забезпечують участь громадян у процесах прийняття рішень, захист прав власності та рівний доступ до можливостей, сприяють формуванню продуктивного людського капіталу [1]. Натомість екстрактивні інститути, орієнтовані на збагачення вузького кола еліт, ведуть до деградації суспільних відносин і уповільнення розвитку. Яскравим прикладом інституційної еволюції виступає Англія після Славетної революції 1688 року, де було закладено підвалини парламентської демократії та захисту інтелектуальної власності, що в подальшому зумовило промисловий прорив та економічне зростання [1, с. 123].

Український досвід, навпаки, демонструє панування екстрактивних інститутів упродовж тривалого часу, що проявлялось у корупційних практиках, виведенні капіталу в офшори та маніпуляціях політичними інструментами. Невідповідність якості інституцій і кадрового потенціалу стратегічним викликам сучасності є однією з головних причин економічної стагнації. В цьому контексті особливої ваги набуває формування ефективної управлінської еліти, здатної здійснювати якісні трансформації в усіх сферах суспільного життя.

Людський потенціал — це не лише сукупність навичок, знань і компетенцій, а й соціокультурний та моральний ресурс, що проявляється в управлінських рішеннях, інноваційній активності та здатності до стратегічного мислення [2, с. 73]. Яскравим прикладом ефективної реалізації людського потенціалу є Сінгапур, який протягом кількох десятиліть трансформувався із слаборозвиненої країни на один із провідних фінансових центрів світу. Вирішальну роль у цьому процесі відіграли *інвестиції в освіту, формування меритократичної еліти та цілеспрямована кадрова політика*. За переконанням Лі Куан Ю, саме *якість людського капіталу, а не природні ресурси, є головним джерелом національного добробуту*. Стратегічний успіх Сінгапуру був забезпечений завдяки *ретельному добору управлінців на основі їхньої аналітичної здатності, моральності та стратегічного бачення* [4].

У цьому контексті доцільним є поділ людського потенціалу на "*ведучу*" та "*керовану*" частини. Перша формується елітою, здатною генерувати інноваційні управлін-

ські рішення; друга — забезпечує реалізацію цих стратегій на практиці. Ефективність виконавчої частини безпосередньо залежить від умов, створених управлінською елітою: функціонування сучасної освітньої системи, наявності сприятливого ціннісного середовища та можливостей професійного розвитку. *Українська модель освіти потребує модернізації у напрямку формування аналітико-пізнавальної активності (АПА), загальнолюдської моралі (ЗЛМ) та масштабного мислення, що забезпечить формування аналітично мислячих, морально зрілих і стратегічно орієнтованих громадян* [2].

Реформування екстрактивних інститутів потребує системного підходу [1; 2; 4]:

1. Необхідною умовою розвитку є трансформація політичних структур у напрямі впровадження ефективного управління: застарілу управлінську культуру адміністративного тиску має змінити культура системного менеджменту, орієнтованого на досягнення кінцевих результатів. При цьому доцільно встановити чіткі індикатори ефективності, зосереджуючи увагу на таких показниках, як індекси якості життя, рівень зайнятості та соціальна мобільність.

2. Варто посилити підтримку обробної промисловості, стимулювати національне виробництво та охороняти інтелектуальні права, що стане підґрунтям для інноваційного прориву.

3. Кадрова політика повинна ґрунтуватися на прозорих механізмах добору та оцінювання управлінських компетенцій із використанням кваліметричних моделей, що забезпечують об'єктивність і наукову обґрунтованість прийняття рішень.

4. Інтеграція у глобальні ланцюги створення доданої вартості має відбуватися з опорою на національний науковий, інженерний та інноваційний потенціал як стратегічний ресурс розвитку.

Освіта виступає базовим чинником у підвищенні якості людського капіталу. Її модернізація повинна передбачати розвиток аналітичного мислення, моральних чеснот та стратегічного світогляду. У цьому процесі важливо забезпечити наступність освітнього впливу — від дошкільної підготовки до вищої освіти — а також активну участь батьків у формуванні моральних засад дітей [2]. Такий підхід дозволить створити синергію між управлінською та виконавчою ланками людського потенціалу, що стане запорукою економічного прориву України.

Отже, людський потенціал виступає ключовим драйвером економічного зростання як на національному, так і на глобальному рівнях. Досвід інституційних трансформацій у Великій Британії та успіх сінгапурської стратегії модернізації свідчать про те, що саме інклюзивні інститути, стратегічне управління та якісна освіта є тими чинниками, які дозволяють ефективно реалізувати потенціал суспільства [1; 4]. *Для України, що перебуває на порозі повоєнного відродження, ці завдання є вирішальними для формування нової моделі розвитку, орієнтованої на людину як головну цінність і ресурс.*

Перспективними напрямами подальших досліджень є розробка ефективних механізмів формування інклюзивної управлінської еліти, оцінка результативності інституційних реформ та трансформація освітньої системи в контексті вимог нової промислової революції. Глибоке вивчення глобальних тенденцій і адаптація найкращих практик до українського контексту сприятимуть побудові інноваційної економіки, орієнтованої на розвиток і реалізацію людського потенціалу.

Джерела

1. *Анджемоглу Д., Робінсон Д.* Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / пер. з англ. Олександр Дем'янчук. Київ : Наш формат, 2016. 440 с.

2. *Дмитренко Г. А., Головач Н. В., Згалат-Лозинська Л. О.* та ін. Інноваційний розвиток людства на зламі часу: український системний шлях / за заг. ред. Г. А. Дмитренка, В. В. Олійника. Київ : ДКС-Центр, 2024. 242 с.
3. Закон України "Про кооперацію" від 1989 року. *Верховна Рада України*. Київ, 1989. URL: https://ips.ligazakon.net/document/Z888998 (дата звернення: 10.05.2025).
4. *Лі Куан Ю*. Із третього світу в перший. Історія Сінгапуру: 1965–2000 / пер. з англ. Е. Сагайдак. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 760 с.

І. Ю. ДРОПА
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
спеціальність 051 "Економіка",
Київський національний університет будівництва і архітектури
https://orcid.org/0000-0001-9551-3535

ОПЛАТА ПРАЦІ В ЕПОХУ ЗМІН: АДАПТАЦІЯ ДО НОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Оплата праці є ключовим інструментом управління людським капіталом, що забезпечує не лише матеріальну мотивацію працівників, а й відіграє важливу роль у забезпеченні соціальної стабільності та економічного розвитку. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації, демографічних зрушень і зміни цінностей працівників, системи оплати праці зазнають істотних трансформацій. Такі зміни формують нову соціальну реальність, яка вимагає від роботодавців перегляду традиційних моделей винагороди та впровадження більш гнучких, адаптивних і справедливих механізмів оплати.

Новітні соціальні тенденції впливають на структуру зайнятості та очікування працівників. Зокрема, цифрова трансформація та автоматизація змінюють ринок праці, створюючи попит на нові компетенції та водночас витісняючи низькокваліфіковану працю, що призводить до зростаючої диференціації заробітної плати, де фахівці з високотехнологічними навичками отримують суттєві переваги в оплаті. Поширення гнучких форм зайнятості, таких як дистанційна робота, фриланс та гіг-економіка, потребує адаптації систем оплати праці до нових форматів трудових відносин, зокрема впровадження оплати за результат чи погодинної оплати [1; 3].

Значний вплив на системи винагороди справляє й зміна цінностей працівників. Молоді фахівці все частіше шукають нові умови роботи: вони очікують балансу між професійним і особистим життям, сенсу в діяльності, можливостей для розвитку та соціальної відповідальності роботодавця. У зв'язку з цим зростає роль нематеріальних стимулів, таких як програми добробуту, додаткові відпустки чи участь у корпоративному управлінні. Демографічні зрушення, зокрема старіння населення в розвинених країнах і зростання молодої робочої сили в країнах, що розвиваються, вимагають від компаній врахування вікових особливостей та очікувань працівників при формуванні політики оплати праці.

Крім того, у фокусі суспільної уваги дедалі частіше опиняються питання соціальної справедливості, гендерної рівності та боротьби з дискримінацією. Працівники очікують прозорості у визначенні рівня оплати, справедливого підходу до винагороди та усунення необґрунтованих відмінностей у доходах, що спонукає організації