

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН
КНЕУ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
УНІВЕРСИТЕТ ЗЕЛЕНОЇ ГУРИ (Польща)
БАТУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ШОТА РУСТАВЕЛІ (Грузія)
ЯГЕЛОНСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ,
ЦЕНТР ДОСЛІДЖЕНЬ МІГРАЦІЇ (Польща)
ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ УНІВЕРСИТЕТУ ОСЛО (Норвегія)
УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ НАУКОВЦІВ

ЗБІРНИК ТЕЗ
МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

**ПРАЦЯ В ХХІ СТОЛІТТІ:
НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ,
СОЦІАЛЬНИЙ ВИМІР,
ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК**

присвяченої 60-й річниці
кафедри соціоекономіки та управління персоналом

23-24 жовтня 2025 року

Київ, КНЕУ 2025

УДК 331: 330.342.24.012.23(06)

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток».

Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток [Електронний ресурс]: збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 23—24 жовтня 2025 р.). Київ: КНЕУ, 2025. 440 с.

ISBN 978-966-926-577-7

Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції «Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток» підготовлено за матеріалами доповідей та обговорень під час конференції 23-24 жовтня 2025 року. Провідні вчені та молоді науковці окреслили можливості, ризики та загрози, багатовекторні виклики що продукуються сучасними турбулентними соціально-економічними процесами; представлено результати досліджень щодо оновлення концепту Платформа «Праця 4.0.» та формування концепту нового покоління Платформа «Праця 5.0.» з урахуванням екосистемного підходу. Значна увага приділена проблемам зайнятості та організації праці, демографічного розвитку країни, питанням визначення місця людини в координатах нової соціоекономічної реальності та її мотивації, новацій у сфері освіти, розвитку цифрових компетентностей працівників, адаптації суб'єктів економічної діяльності до викликів воєнного стану та повоєнного відродження.

У збірнику максимально точно відображається орфографія та пунктуація, запропонована учасниками. Усі матеріали подаються в авторській редакції.

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

Видається в авторській редакції. Верстка О. Федосенко

Підписано до друку 30.10.25. Формат 60×84/16. Папір офсет. Гарнітура Тип Таймс.
Друк офсетний. Ум. друк. арк. 25,10. Обл.-вид. арк. 28,57. Зам. № 25-5962

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03051, м. Київ, Берестейський проспект, 54/1

ISBN 978-966-926-577-7

© КНЕУ, 2025

Тахтарова К.А.
доцент кафедри економіки праці
Маріупольський державний університет
Пилипчук М. О.
магістр, Публічне управління та адміністрування
Маріупольський державний університет

РЕІНЖИНІРИНГ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У сучасних умовах реформування системи державного управління особливого значення набуває ефективна організація перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Ці процеси є ключовими для формування професійного, компетентного та адаптивного кадрового потенціалу, здатного відповідати на виклики часу та забезпечувати якісне виконання управлінських функцій. Система професійного розвитку держслужбовців повинна не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх, формуючи лідерів змін у публічному секторі.

Однією з ключових умов ефективного функціонування державної служби є постійне оновлення знань і професійне зростання її працівників. В умовах динамічних змін, зокрема внаслідок цифровізації, євроінтеграційних процесів та оновлення стандартів управління, система перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців потребує суттєвого оновлення.

«Система підвищення кваліфікації державних службовців повинна розглядатися як єдина, цілісна підсистема в системі державної служби, а пріоритетними напрямками її вдосконалення мають стати: забезпечення безперервного навчання відповідно до потреб держави, завданням і функціям органів державної влади; застосування сучасних освітніх технологій із застосуванням інтерактивних форм навчання» [1,с.22].

Ця система підвищення кваліфікації публічних службовців, що історично базувалася на періодичних формальних курсах, вичерпала свій потенціал. В умовах стрімкої цифрової трансформації, гібридних загроз та необхідності впровадження принципів Agile-урядування, потрібен не просто ремонт, а *реінжиніринг* — кардинальна перебудова процесу розвитку компетентностей. Мета цієї трансформації — створити адаптивну, людиноцентричну та технологічну систему, здатну швидко реагувати на виклики часу.

«Реінжиніринг — це найкращий інструмент переходу від бюрократичної, застарілої, несумісної з вимогами складного, сучасного соціально-економічного, культурно-політичного середовища. Зокрема, впровадження реінжинірингу у сферу публічного управління в Україні підвищить рівень ефективності та результативності діяльності органів публічної влади у максимально короткі строки» [2, с.124].

Поняття «реінжиніринг адміністративних процесів» означає радикальне переосмислення й фундаментальне перепроєктування діяльності органів публічної влади, завдяки застосуванню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційних підходів з метою створення нових, ефективних процесів в управлінні для досягнення істотних змін» [3].

Зважаючи на нагальну потребу в докорінній перебудові, реінжиніринг системи розвитку компетентностей публічних службовців має бути реалізований через декілька ключових, взаємопов'язаних шляхів, що охоплюють трансформацію парадигми навчання, зміну фокусу навичок та впровадження технологічних і комунікаційних інновацій:

- ***Від універсальності до персоналізації.***

Вивчення індивідуальних потреб державних службовців свідчить про збереження тенденції щодо пріоритетності удосконалення у 2025 році таких компетентностей: професійні знання, комунікація та взаємодія, знання законодавства; прийняття ефективних рішень — для представників вищого корпусу державної служби; професійні знання, цифрова грамотність, комунікація та взаємодія (командна робота та взаємодія), знання законодавства, впровадження та сприйняття змін — для державних службовців категорій «Б» та «В» [4, с.22]. Ключовим елементом реінжинірингу є відмова від принципу «навчання для всіх»:

- По-перше, система має перейти до формування *індивідуальних освітніх траєкторій (ІОТ)*, що представляє собою «освітній маршрут, сформований для конкретної людини з урахуванням її особливостей і потреб» [5, 192]. Це вимагає впровадження об'єктивних інструментів *performance management* та щорічного *gap-аналізу* — оцінки розриву між наявними та необхідними компетентностями службовця відповідно до його посади та стратегічних завдань органу влади. ІОТ, у свою чергу, інтегруються в загальну систему кар'єрного планування.

- По-друге, необхідно *змінити роль освітніх установ: вони мають стати не просто провайдерами, а архітекторами та фасилітаторами* безперервного професійного розвитку. Це пе-

редбачає імплементацію міжнародно визнаної моделі 70:20:10, де лише 10 % займає формальне навчання, а 90 % — це коучинг, менторство, обмін досвідом та, найголовніше, навчання безпосередньо на робочому місці (on-the-job training).

- **Фокус на компетентностях майбутнього.**

Сучасний державний службовець має бути інноватором та кризовим менеджером, що вимагає зміщення пріоритетів у навчанні.

Пріоритет I: Цифрова та Data-компетентність

Основним акцентом є формування Digital та Data-компетентності. Програми перепідготовки повинні обов'язково включати модулі з роботи з Big Data, аналітичними інструментами та практичного використання AI-інструментів (штучного інтелекту) у процесах управління. Крім того, глибоке розуміння кібергігієни та кібербезпеки має стати базовою передумовою для вступу та продовження державної служби.

Пріоритет II: Лідерство, гнучкість та стійкість

Не менш важливим є розвиток «м'яких» (soft) управлінських компетентностей, що включають: системне мислення; навички антикризового лідерства; високий рівень емоційного інтелекту; здатність працювати за Agile-методологією орієнтовані на гнучкість, швидке реагування на зміни та ітеративну (покрокову) розробку.

- **Технології та вимірювання ефективності (ROI)**

Ефективний реінжиніринг вимагає потужної технологічної бази та механізмів підзвітності. Для інтеграції навчання безпосередньо в робочий процес застосовуються Smart-інструменти: це мікронавчання (короткі модулі «тут і зараз»), гейміфікація та віртуальні симуляції для безпечного відпрацювання складних ситуацій, а також адаптивні платформи (LMS), які автоматично підлаштовують контент під потреби користувача. Фінальний етап — це перехід до вимірювання реального впливу навчання (ROI). Система має відмовитися від простого підрахунку годин, натомість зосередитися на уніфікованих KPI (ключових показниках ефективності), що фіксують зміну поведінки службовця та покращення результатів роботи органу, наприклад, через зменшення часу на надання послуг або зниження кількості помилок.

- **Комунікація як основа успішних проєктів та нової культури**

Комунікативна компетентність є системоутворюючим елементом для успішного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні. Розвиток цієї навички критично необхідний,

оскільки він забезпечує ефективну співпрацю між відомствами та якісне управління відносинами із зацікавленими сторонами (стейкхолдер-менеджмент), а також прозоре інформування суспільства.

Крім того, розвиток комунікативних навичок (зокрема, робота зі зворотним зв'язком та публічних виступів) сприяє формуванню нової, сучасної культури публічної служби, орієнтованої на результат, відкритість та високу відповідальність, що є ключовою умовою для відновлення довіри громадян до влади.

Отже, реінжиніринг системи розвитку компетентностей є не просто модернізацією, а стратегічною інвестицією в людський капітал держави. Лише перехід до персоналізованої, технологічної та сфокусованої на компетентностях майбутнього системи дозволить публічній службі стати гнучким, стійким та ефективним інструментом реалізації державної політики.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Цалко, Т.Р., & Невмержицька, С.М. (2021). Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*, 1 (17), 17-24. <https://mu.edu.ua/c/Nj9jV>.

2. Назаренко, М.О., & Тодорова, О.Л. (2022). Реінжиніринг в публічному управлінні у сфері надання публічних послуг. *Наукові перспективи*, 5(23), 117-126. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-117-126](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-117-126).

3. Васиньова, Н. С. (2019). Реінжиніринг в системі публічного управління. *Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка»*. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4836/Vasin.pdf?sequence=1>.

4. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. (2025). *НАДС*. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2025-1.pdf>.

5. Локарева, Г.В., & Бажміна, Е.А. (2021). Персоналізація в освіті: управління студентами власною траєкторією навчання засобами цифрових технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 86(6), 187-207. [file:///C:/Users/%D0%9A%D0%90/Downloads/4103-5+\(1\)%5E%5E%5E%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/%D0%9A%D0%90/Downloads/4103-5+(1)%5E%5E%5E%20(1).pdf).