

3. Порядок виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України №590 від 09.06.2021р.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021>(дата звернення 20.03.2023р.)

4. Про основи національного спротиву: Закон України від 16.07.2021 № 1702-IX (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, № 41, ст.339) {Із змінами, внесеними згідно із Законом № 2024-IX від 27.01.2022} <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20> (дата звернення: 20.03.2023).

5. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2022р. № 252. <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-formuvannya-ta-vikonannya-miscevih-byudzhativ-u-period-voyennogo-stanu-252> (дата звернення: 20.03.2023).

6. Державний веб-портал бюджету для громадян. <https://openbudget.gov.ua/local-budget> (дата звернення: 20.03.2023).

7. «Особливості бюджетного процесу в умовах воєнного стану». URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14654> (дата звернення: 20.03.2023)

**Марова Світлана**, доктор наук державного управління, професор, професор кафедри державно-правових дисциплін та публічного управління Донецького державного університету внутрішніх справ

**Никифоренко Натаня**, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри практичної психології Маріупольського державного університету

## **РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНЦІВ З УРАХУВАННЯМ ВИМОГ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ КРАЇНИ**

Підготовка управлінців, надання їм певних професійних компетенцій та здатність фахівців вирішувати актуальні для країни завдання безпосередньо залежить від затвердженої публічної політики. Формування цієї політики, визначення основних її напрямів, шляхів реалізації обумовлюється як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Саме сукупність цих чинників детермінує перелік механізмів публічного управління, спрямованих на

---

досягнення основних цілей державної політики. Зазвичай, виділяючи такі чинники, науковці й фахівці-практики виділяли певні прояви глобалізаційних процесів, які були важливі й актуальні і для внутрішніх аспектів розвитку українського суспільства. Досить повний перелік таких чинників, на наш погляд, наведено в роботі [1], де автори виділяють наступне:

- формування інформаційного суспільства;
- формування суспільства сталого розвитку;
- формування громадянського суспільства;
- формування інноваційного суспільства;
- інтеграційні процеси (євро та євроатлантичні);
- демократизація суспільства;
- боротьба з корупцією;
- забезпечення гендерної рівності;
- антитерористична діяльність тощо.

Саме зростаючий вплив політичних та культурних зв'язків між окремими регіонами та державами, зростання інформаційного обміну, спорідненість ціннісних систем України та країн ЄС дозволяло вести мову про євроатлантичні та євроінтеграційні стратегії розвитку нашої країни. І саме це визначало необхідні компетенції під час підготовки фахівців з напряму управління й адміністрування, а також з менеджменту.

Але, починаючи з 24.02.2022, дати повномасштабного вторгнення РФ на територію суверенної України, серед задач держави на першу позицію вийшло подолання російської агресії. Це стало не лише внутрішнім чинником збереження існування, розвитку та формування внутрішньої й зовнішньої політики України, але й найважливішим чинником загальноєвропейської, а на думку деяких авторів, і загальносвітової безпеки, тобто стало процесом, що набув риси глобального чиннику. Але в першу чергу воєнне вторгнення вплинуло на всі сторони життя України: безпеку й якість життя населення, зупинило розвиток й розрушило велику частину промислового потенціалу, логістичної мережі, цілеспрямованих бомбардувань зазнала енергетична

---

інфраструктура, мінування унеможливили безпечне використання сільськогосподарських земель. Згідно даних Міністерства розвитку громад та територій лише за перші півроку воєнного вторгнення було пошкоджено або повністю порушено 120000 приватних і 20000 багатоквартирних будинків. Загальні збитки від прямих задокументованих руйнувань житлової та нежитлової нерухомості на 13.06.2022 складають більше, ніж \$ 95 млрд. [2].

За цей період Україна втратила на окупованих територіях 388 підприємств. Однак всі погоджуються з думкою, що головні втрати країни - це люди. Після 24.02.2022 чистий виїзд українців становив орієнтовно 6 млн людей (з урахуванням тих, хто повернувся, і вивезених Росією) [3]. Зрозуміло, що в цих умовах завдання публічної політики мають формуватися під впливом дещо інших чинників. Це вимагає перегляду системи підготовки управлінців з урахуванням вимог часу.

Тому темою статті визначено перегляд професійних компетенцій управлінців для післявоєнного відновлення країни з урахуванням вимог та можливостей держави, її галузей, регіонів, територій.

Визначаючи напрями розвитку компетенцій майбутніх управлінців, необхідно визначити, які саме чинники впливають на зміну процесів публічного управління й прийняття публічних управлінських рішень.

В аспекті розгляду людських ресурсів неможна не відмітити суттєві зміни в системі освіти. Це стосується самих різних сторін. Слід відмітити, що на 17.09.2022 постраждало 2405 навчальних закладів, серед них 270 – зруйновано повністю. Багато школярів та студентів вимушено від'їхали за кордон і розглядають можливість продовжити навчання в країнах їх сьогоденного перебування. То саме стосується й викладачів. Більшість навчальних закладів частково або повністю (в залежності від регіону, де вони розташовані) перейшли на on-line навчання, що в деяких випадках дуже впливає на якість підготовки.

Але, незважаючи на всі негаразди, країна готується до післявоєнної відбудови, повного відновлення, в тому числі і в системі освіти. У зв'язку з цим,

---

неможна не ставити питання: які фахівці будуть потрібні післявоєнній державі?

На нашу думку, перш за все, слід було би виділити наступні напрями:

- медичні робітники. Уже зараз в країні є велика кількість людей, що зазнали фізичних та психологічних травм (в т.ч. діти), на тлі яких у багатьох загострилися хронічні захворювання;
- будівельники. Конче важливо в найкоротші строки відновити житлові будови, будівлі нежитлового призначення, дорожню інфраструктуру;
- освітяни для налагодження системи підготовки фахівців, відновлення роботи дошкільних, шкільних установ та закладів вищої освіти;
- фахівці в галузі управління й адміністрування, менеджменту. І в даному випадку йдеться не лише про підготовку нових управлінських кадрів, а й про орієнтацію їх основні європейські цінності та урахування вимог часу.

Враховуючи, що об'єкти публічного управління зазвичай є системами складними і багаторівневими, підходи до підготовки управлінців мають враховувати не лише необхідність ознайомлення з основами знань про систему публічного управління та адміністрування, але й поняття про структуру, завдання, способи функціонування самого об'єкту управління. І в цьому сенсі хотілося б торкнутися підготовки управлінців саме в цих важливих для країни секторах економіки.

Розуміючи нагальність такого запиту в найближчому майбутньому, українські університети не залишаються осторонь процесу оновлення програм підготовки спеціалістів. Прикладом є грант на реалізацію проекту «Подвійний диплом: ефективна співпраця українських ЗВО задля відновлення інфраструктури України», виграний групою з трьох українських університетів в конкурсі, оголошеному Програмою ім. Фулбрайта. До цієї групи належать Маріупольський державний університет (МГУ), Донецький державний університет внутрішніх справ (ДонДУВС) (оба – переміщені) та Київський Національний університет будівництва та архітектури. В рамках даного проекту ДонДУВС прийняв на себе зобов'язання розробити нову магістерську програму «Публічне управління та адміністрування», МГУ - «Менеджмент міжнародних

---

інфраструктурних проєктів».

Спеціалізація «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів» є актуальною, зважаючи на істотний брак в Україні фахівців такого профілю, й доцільною, зважаючи на специфіку міжнародних інфраструктурних проєктів, пов'язану з суворою регламентацією діяльності в межах міжнародних проєктів, постійною потребою узгодження вимог донорів і національного законодавства, національних стандартів, високим рівнем відповідальності.

Якщо програма «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів» має чітку спрямованість на проектну діяльність з відбудови зруйнованої інфраструктури і, відповідно, в ній уже закладені певні складові, то слухачі програми «Публічне управління та адміністрування» можуть зосередитися на певному напрямі шляхом використання системи вільного вибору дисциплін. Для цього Університет пропонує дисципліни, спрямовані на ознайомлення з конкретними напрямками діяльності держави, а саме:

- інфраструктурний розвиток регіону;
- регіональний розвиток в умовах цифровізації;
- управління євроінтеграційними процесами.

Загалом в структурі підготовки в обох програмах можна виокремити такі змістовні складові підготовки: світоглядна, загальноуправлінська (публічне управління, стратегічне та регіональне управління), спеціальна управлінська (публічне управління інвестиціями в умовах ревіталізації, антикризове управління, проектний менеджмент), комунікативна (публічна комунікація, ділова мова), іншомовна, правнича, ІТ-складова, «софтівська» складова. Для програми МГУ важливою складовою є технологічна (основи будівельної справи; основи урбаністики та просторового планування). Між змістовними складовими програм має бути тісний взаємозв'язок, інтегрованість, адже, технологічна сторона реалізації проєкту є пов'язаною з фінансовою і правовою, а проектний менеджмент з комунікацією та ІТ-інструментами тощо. Також при підготовці за кожною складовою є важливою постійна присутність порівняльного контексту – між міжнародними та вітчизняними правилами, стандартами, практиками.

---

Акцент в освітніх програмах робили на формуванні й розвитку управлінських та комунікативних компетентностей; технологічна та правнича підготовка відіграють допоміжну роль, а ІТ-підготовка та іншомовна підготовка – інструментальну.

Для генерування ідей, актуалізації підготовки майбутніх управлінців важливою частиною підготовки є світоглядна складова, яка передбачає ознайомлення з сучасними тенденціями суспільно-політичного, економічного, культурного розвитку, зокрема з 17 цілями сталого розвитку ЄС, політиками Ggreen Deal, гендерної рівності, інклюзивності, стратегіями та планами розвитку конкретних територій тощо.

Більш докладно хотілося б зупинитися на важливості комунікативної та загальноуправлінської складових, які, на нашу думку, мають певні неподільні риси. Обов'язковою умовою ефективної здатності роботи управлінців є виконувати типові управлінські функції – планування, організація, робота з персоналом, керівництво й контроль, які набувають певної специфіки у кожному конкретному випадку. Це пояснює необхідність придбання навичок управляти командою, знати психологічні основи спілкування з метою застосовування індивідуального підходу до членів команди та правильного розподілення функцій, необхідність розвитку навичок активного слухання, володіння прийомами конструктивної критики. Володіння методами врегулювання конфліктів, вміння прояснювати інтереси сторін є одним з основоположних для управлінської діяльності, яка має здійснюватися з врахуванням воєнного та післявоєнного контексту, фізичної та психологічної травмованості людей. Все це підтверджує необхідність організації комунікативної підготовки не лише в межах освітньої програми, але й внаслідок використання здобувачами можливостей неформальної освіти, придбання ними «м'яких» навичок, до яких слід, в першу чергу, віднести креативність, самоорганізацію, відповідальність, адаптивність, гнучкість, саморозвиток, комунікабельність, цифрову грамотність, тайм-менеджмент.

Як підтвердження необхідності застосування в підготовці майбутніх управлінців комунікативної складової хотілося б додати думку стейкхолдерів, які вважають її навіть більш значущою порівняно з управлінськими компетентностями. Вони пропонують надавати відповідні дисципліни у співвідношенні 60% до 40%, але в межах програми на комунікативну складову закладати не більше 20% програмного контенту, залишивши іншу частину для неформальної освіти [4].

Пропозиції експертів та наші думки щодо світоглядної, загальноуправлінської та комунікативної складових в розроблених в рамках проекту «Подвійний диплом: ефективна співпраця українських ЗВО задля відновлення інфраструктури України» програм «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів» та «Публічне управління та адміністрування» можна узагальнити у вигляді таких переліків компетентностей та результатів навчання:

<b>Компетентності</b>	<b>Результати навчання</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність мислити масштабно, стратегічно;</li> <li>- здатність мислити критично;</li> <li>- здатність генерувати ідеї на основі знань поточних національних та європейських трендів, глобального контексту;</li> <li>- здатність виокремлювати пріоритети, структурувати пропозиції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знати глобальні орієнтири розвитку;</li> <li>- знати цінності, цілі, принципи ЄС;</li> <li>- орієнтуватися в стратегіях розвитку ЄС, України, конкретних регіонів і міст;</li> <li>- розуміти ментальні, ціннісні відмінності міжнародних партнерів;</li> <li>- здійснювати декомпозицію масштабних стратегічних цілей.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність до багатозадачної діяльності;</li> <li>- здатність планувати діяльність (на стратегічному та тактичному, поточному та операційному рівнях);</li> <li>- здатність прогнозувати ризики й долати їх;</li> <li>- здатність добирати стейкхолдерів та втсановлювати з ними зв'язки;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розробляти стратегічні, поточні, операційні плани організацій;</li> <li>- підбирати команду, чітко розподіляти/делегувати обов'язки;</li> <li>- управляти командою (вести команду за собою, співпрацювати на засадах довіри, «well-being», стимулювати розвиток членів команди);</li> <li>- розуміти, описувати, налагоджувати та оптимізувати бізнес-процеси;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність створювати ефективні робочі команди (team building);</li> <li>- здатність ідентифікувати проблеми в діяльності, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки;</li> <li>- здатність швидко реагувати на зміну обставин діяльності й швидко самостійно приймати рішення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- застосовувати різноманітні методи та технології прийняття управлінських рішень (SMART, «поділу слона», «дизайн-мислення» та ін.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність формувати команду й налагоджувати ефективну командну взаємодію;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знати психологічні основи спілкування;</li> <li>- вміти здійснювати відбір членів команди (вивчати резюме, проводити співбесіди), розподіляти функції та ролі з врахування типу характеру, психологічної сумісності;</li> <li>- знати різні моделі, методики командної взаємодії та застосовувати їх на практиці;</li> <li>- розуміти мотивацію діяльності членів команди, вміти прояснювати їхні інтереси;</li> <li>- вміти заохочувати, стимулювати людей до досягнення спільних цілей;</li> <li>- використовувати різні психологічні прийоми впливу на людей;</li> <li>- демонструвати навички ненасильницького спілкування, активного слухання, конструктивної критики;</li> <li>- управляти міжособистісними та міжгруповими конфліктами</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність встановлювати зв'язки зі стейкхолдерами, підтримувати ефективну комунікацію з різними групами стейкхолдерів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміти писати CV, резюме, проходити співбесіди</li> <li>- вміти публічно виступати (готувати презентації; просто, зрозуміло і структуровано викладати думки; говорити впевнено, аргументовано);</li> <li>- вміти сприймати критику;</li> <li>- вміти ставити питання;</li> <li>- вміти давати кризові інтерв'ю;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- демонструвати навички ведення переговорів, фасилітувати діалоги, застосовувати медіативні техніки для врегулювання конфліктів (вміти прояснювати інтереси сторін, пропонувати варіанти, наполягати, йти на компроміси);</li><li>- знати основи PR організацій в соціальних мережах.</li></ul>
--	---

### Список використаних джерел

1. Публічне управління та адміністрування : Підручник /уклад. В. Д. Бакуменко, О. О. Красноручський, О. С. Белоусова, О. В. Дудник та ін. ; за заг. ред. В. Д. Бакуменка, О. О. Красноручського О. О. Харків : ХНТУСГ, 2019. – 270 с.
2. Т. Мельник. В Украине разрушены или повреждены 120000 домов.- 01.07.2022 /forbes.ua.
3. Аналіз стану української економіки I півріччя 2022/ drive.google.com.
4. Компетентності та результати навчання випускників магістерських програм з підготовки менеджерів міжнародних інфраструктурних проєктів очима стейкхолдерів. Аналітичний звіт за результатами соціологічного дослідження. Київ, 2023 - 41 с.

**Проніна Оксана**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету  
ORCID [0000-0002-4894-1825](https://orcid.org/0000-0002-4894-1825)

**Семенко Олексій**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності Публічне управління та адміністрування Херсонського національного технічного університету  
ORCID [0000-0003-4138-8112](https://orcid.org/0000-0003-4138-8112)

## ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ В УКРАЇНУ

Повномасштабне вторгнення Росії в країни-сусіди здійснюється не тільки військовими засобами, а й інформаційними. Інформаційна війна в цьому