

УДК 378.01:364:338.246.8(477)(045)

DOI <https://doi.org/10.32782/cuj-2023-2-4>**Марова Світлана Феліксівна**

доктор наук державного управління, професор,
професор кафедри державно-правових дисциплін
та публічного управління
Донецького державного університету внутрішніх справ
ORCID: 0000-0002-7887-4934

Никифорова Наталія Олексіївна

кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри практичної психології
Маріупольського державного університету
ORCID: 0000-0003-1203-4681

Стойка Андрій Васильович

доктор наук державного управління, професор,
професор кафедри маркетингу та туризму
Маріупольського державного університету
ORCID: 0000-0001-5777-8153

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті показана необхідність підготовки управлінців та менеджерів для реалізації соціальної політики держави в умовах післявоєнного відновлення. Показано, що результатом повномасштабного вторгнення РФ на територію України стала зміна умов розвитку держави, що вимагає перегляду напрямів підготовки фахівців, при чому їх професійні компетенції для післявоєнного відновлення країни мають формуватися з урахуванням вимог та можливостей держави, галузей, регіонів. Обґрунтовано, що найбільш затребуваними напрямками підготовки в даних умовах є працівники охорони здоров'я, освіти, будівництва та фахівці в галузі публічного управління, адміністрування та менеджменту, здатні організувати роботу зазначених галузей. Для розробки ефективних програм підготовки управлінців/менеджерів були проведені консультації зі стейкхолдерами. Означені питання для обговорення. За результатами консультацій були отримані певні рекомендації щодо складання освітніх програм. Перелічені основні компетенції та результати навчання, які мають бути отримані слухачем в результаті вивчення кожного компоненту. Зроблено акцент на важливості вивчення комунікативної складової. Показано її зв'язок з загально- та спеціально-управлінською, іншомовною та IT-підготовкою. Автори наполягають, що володіння іноземною мовою щонайменше на рівні B2 є своєчасною й доцільною вимогою до державних службовців, управлінців та менеджерів.

Окрема увага приділена такій освітній компоненті, як проєктний менеджмент. Показано, що зараз в країні бракує фахівців даного напрямку, тому вивчення проєктного менеджменту є доцільним і актуальним. Автори вважають, що продовженням даної роботи буде спілкування з випускниками після набуття ними досвіду роботи за обраними напрямками й врахування їх побажань: посилення окремих складових, зменшення чи збільшення акцентів на певних освітніх компонентах.

Ключові слова: *управлінці, менеджери, стейкхолдери, освітні компоненти.*

Marova S. F., Nykyforenko N. O., Stoyka A. V. TRAINING OF SPECIALISTS FOR THE IMPLEMENTATION OF STATE SOCIAL POLICY IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

The article highlights the need for training public administrators and managers to implement the state's social policy in the post-war recovery period. It is shown that the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation has resulted in a change in the conditions for the country's development, which requires a revision of the directions for training specialists. In addition, their professional competencies for post-war reconstruction should be formed taking into account the requirements and opportunities of the state, industries, and regions. It is justified

that the most in-demand directions for training in these conditions are healthcare, education, construction, and specialists in the field of public administration and management, who are capable of organizing the work of the aforementioned industries. Consultations were held with stakeholders to develop effective programs for training managers. Questions for discussion were identified, and recommendations were obtained regarding the preparation of educational programs based on the results of the consultations. The main competencies and learning outcomes that learners should acquire from studying each component are listed, with an emphasis on the importance of studying the communicative component and its link to general and special managerial, foreign language, and IT training. The authors argue that proficiency in a foreign language at least at the B2 level is a timely and reasonable requirement for government officials, public administrators and managers.

Special attention is paid to the educational component of project management. It is shown that there is currently a shortage of specialists in this field in the country, making the study of project management relevant and necessary. The authors believe that the continuation of this work will involve communication with graduates after they have gained work experience in their chosen field and taking into account their wishes: strengthening certain components, reducing or increasing certain accents on educational components.

Key words: public administrators, manager, stakeholders, educational components.

Однією з найважливіших складових внутрішньої політики держави є соціальна політика, метою якої є забезпечення добробуту, всебічний розвиток громадянина і суспільства в цілому. Найчастіше соціальну політику визначають як діяльність державних і громадських інститутів, суспільних груп та окремих осіб, спрямовану на реалізацію соціальних потреб людини, що забезпечують її життєдіяльність на основі принципу соціальної справедливості. Це передбачає розробку та впровадження комплексу соціально-економічних заходів держави та місцевих органів влади, спрямованих на захист базових прав людини, перелічених в Конституції України (ст. 23, 24, 27, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 56).

Соціальна політика носить довгостроковий характер. Її формування, визначення основних напрямів, шляхів реалізації обумовлюється сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників, які детермінують перелік механізмів публічного управління, спрямованих на досягнення основних цілей державної політики. Зазвичай, розглядаючи такі чинники, науковці й фахівці-практики виділяють певні прояви глобалізаційних процесів, які являються важливими й актуальними і для внутрішніх аспектів розвитку українського суспільства. Досить повний перелік таких чинників, на наш погляд, наведено в роботі [1, с. 95]:

- 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.

Ефективна реалізація визначених напрямів вимагає систематичних зусиль з боку публічної влади, дотримання принципів демократичного управління із залученням бізнесу, громадськості, зацікавлених груп населення, тобто потребує підтримки всього суспільства. Здатність вирішувати актуальні для країни завдання затвердженої публічної політики безпосередньо залежить від рівня підготовки фахівців, надання їм певних професійних компетенцій. Виходячи з цього, система освіти України розробляла та впроваджувала плани підготовки спеціалістів для економіки країни.

Повномасштабне вторгнення РФ на територію суверенної України вплинуло на безпеку й якість життя населення, суттєво сповільнило розвиток економіки й розрушило велику частину промислового потенціалу, логістичної мережі, енергетичної інфраструктури, значною мірою унеможливило використання сільськогосподарських земель. Вплив, який завдала та продовжує завдавати війна, суттєво відображується й на соціальній складовій життя в Україні. Це і зменшення можливостей соціальної підтримки, оскільки система не встигає адаптуватися до значних міграційних рухів громадян, руйнування об'єктів соціальної інфраструктури. Згідно даних [2], задокументовані збитки, нанесені Україні діями РФ, складала на початок 2023 р. \$ 600 – 750 млрд.

Однак головною проблемою держави в умовах війни є люди. Після 24.02.2022 виїзд українців становив орієнтовно 6 млн людей (з урахуванням тих, хто повернувся, і вивезених Росією) [3]. Зрозуміло, що в цих умовах завдання соціальної політики мають формуватися під впливом дещо інших чинників. Це вимагає і перегляду системи підготовки фахівців з урахуванням вимог часу.

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

Враховуючи брак кваліфікованих кадрів, обумовлений змінами воєнного часу, необхідно визначити найбільш затребувані напрями підготовки. Цей вибір має базуватися на необхідності реалізації державою основних зобов'язань в межах її соціальної політики. На нашу думку, перш за все, слід було би виділити наступні напрями:

- медичні працівники. 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. Згідно даних Міністерства розвитку громад та територій, на кінець 2022р. пошкоджено або повністю зруйновано 149,3 тис. будівель, серед яких 131,4 тис. приватних будівель і 17,5 тис. багатопверхових. Збитки від руйнування житлового фонду на січень 2023р. склали \$ 55,5 млрд [2]. Тому для країни конче важливо в найкоротші строки відновити житлові будівлі, будови нежитлового призначення, дорожню інфраструктуру;

- освітяни – для налагодження системи підготовки фахівців, відновлення роботи дошкільних, шкільних установ та закладів вищої освіти. Станом на січень 2023 постраждало 3127 навчальних закладів, серед яких 1489 шкіл, 885 дитячих садочків, 517 будівель закладів вищої освіти [3]. Багато школярів та студентів, викладачів освітніх закладів різного рівня вимушено від'їхали за кордон і розглядають можливість продовжити навчання в країнах їх сьогоденного перебування. Існує ризик втрати цих людей для системи вищої

освіти України. 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;

- фахівці в галузі управління й адміністрування, менеджменту. На нашу думку, акцент має бути здійснений не на підготовці управлінських кадрів загального спрямування, а на підготовці фахівців, здатних здійснювати управлінську діяльність саме в означених напрямках. Тобто, визнаючи, що об'єкти публічного управління зазвичай є системами складними і багаторівневими, підготовка управлінців має враховувати не лише ознайомлення з основами знань про систему публічного управління та адміністрування або менеджменту, але й спиратися на вивчення базових понять про структуру, завдання, способи функціонування самого об'єкту управління. Вірність такого підходу підтверджується й в Плані відновлення України, розділ «Освіта», в якому [4, с. 147] першою ціллю є «Ефективне управління в системі вищої та фахової освіти».

Крім того, з огляду на євроінтеграційну спрямованість державної політики України, підготовка майбутніх управлінців має базуватися на європейських цінностях, враховувати як вимоги національного законодавства, так і відповідність його європейським регламентам.

Розуміючи нагальність такого запиту в найближчому майбутньому, група українських університетів – Маріупольський державний університет (МДУ), Донецький державний університет внутрішніх справ (ДонДУВС) (обидва – переміщені) та Київський Національний університет будівництва та архітектури – прийняли участь в конкурсі, оголошеному Програмою ім. Фулбрайта, та отримали грант на реалізацію проекту «Подвійний диплом: ефективна співпраця українських ЗВО задля відновлення інфраструктури України». В рамках даного проекту ДонДУВС прийняв на себе зобов'язання розробити нову магістерську програму «Публічне управління та адміністрування», а МДУ – магістерську програму «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів».

Обидві програми є, на наш погляд, актуальними, оскільки мають на меті підготовку фахівців, діяльність яких спрямована на відновлення держави.

Якщо програма «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів» має чітку спрямованість на проєктну діяльність з відбудови зруйнованої інфраструктури і, відповідно, в ній уже закладені певні складові, то слухачі програми «Публічне управління та адміністрування» можуть обрати відповідний напрям за рахунок використання системи вільного вибору дисциплін. Університет пропонує наступні:

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

Для розробки ефективних програм підготовки управлінців/менеджерів необхідним було проведення консультацій зі стейкхолдерами для визначення наступних питань:

- які основні змістовні складові мають бути наявні в освітній програмі;
- якими знаннями, вміннями, навичками мають володіти управлінці/менеджери, зважаючи на специфіку їх майбутньої діяльності;
- яке співвідношення між окремими складовими програми слід вважати оптимальним;
- які особливості формування певних компетентностей слід враховувати;
- визначення глибини оволодіння управлінцями/менеджерами параметрів функціонування об'єкту управління;
- визначення значущих для управлінців/менеджерів особистих якостей, на розвиток яких варто скерувати саморозвиток здобувачів.

Основними перевагами залучення стейкхолдерів для розробки ефективних програм підготовки є можливість координації зусиль зацікавлених сторін, досягнення результативності впроваджуваних програм, можливість з'ясувати необхідність для держави підготовки фахівців саме даного напрямку.

За результатами соціологічного дослідження, проведеного в рамках гранту, були отримані певні рекомендації щодо складання освітніх програм. Загалом в структурі підго-

товки в обох програмах були виокремлені такі змістовні складові підготовки:

- світоглядна;
- загальноуправлінська (публічне управління, стратегічне та регіональне управління);
- спеціальна управлінська (публічне управління інвестиціями в умовах ревіталізації, антикризове управління, проєктний менеджмент);
- комунікативна (публічна комунікація, ділова мова);
- іншомовна;
- правнича;
- ІТ-складова;
- «софтівська» складова.

Для програми МДУ важливою складовою є технологічна (основи будівельної справи; основи урбаністики та просторового планування). При цьому технологічна складова має міти тісний взаємозв'язок, інтегрованість з іншими змістовними часинами, адже вона тісно пов'язана з фінансовою, правовою, комунікаційною та ІТ-інструментами тощо.

На думку стейкхолдерів, залучених до обговорення програм, технологічна та правнича підготовка відіграють допоміжну роль, а ІТ-підготовка та іншомовна підготовка – інструментальну. Акцент в освітніх програмах експерти робили на формуванні розвитку управлінських та комунікативних компетентностей.

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. Результатом впровадження цієї компоненти мають стати такі компетенції майбутнього фахівця, як уміння мислити стратегічно, критично, креативно, структурувати ідеї та виокремлювати пріоритети.

Загальноуправлінська складова передбачає розвиток здатності до планування діяльності на оперативному та стратегічному рівні, здатності прогнозувати ризики на підставі ідентифікації проблем та встановлення причинно-

наслідкових зв'язків. І це є особливо важливим для умов післявоєнного відновлення країни. «В таких кризових умовах, для післявоєнної відбудови дуже важливим є навчання стратегічному плануванню. Навіть ми [наша організація], зі своїм певним досвідом, сьогодні опинилися в такій ситуації, коли не бачимо себе через пів року, тому що ми не розуміємо, що буде далі. Але ми над цим працюємо зараз, плануємо, робимо ревізію свого бачення майбутнього, наскільки це можливо, або різні варіанти прораховуємо, складаємо різні плани, щоб потім вже визначатися, за яким саме планом ми будемо діяти. Тобто, це не значить, що ми повністю все починаємо з нуля та обираємо щось нове. Повинні бути орієнтири, які відповідають саме нашим цінностям і саме нашим напрямам діяльності. Ми враховуємо свою експертність, досвід, свою команду і, спираючись на свої цінності, крокуємо далі» [5, с. 15]. При цьому експерти зазначають, що робота управлінців взагалі, а після війни особливо – це багаторівнева робота, коли необхідно приймати рішення в умовах невизначеності й нести за них відповідальність.

Достатньо розгорнуті й детальні рекомендації експерти надали стосовно змістовного наповнення підготовки управлінців та менеджерів такою компонентою, як проєктний менеджмент. Експерти зазначають, що на сьогодні країна відчуває брак управлінців та менеджерів, які володіють навичками реалізовувати проєкти, починаючи від розробки заявок, передпроєктної підготовки, створення команди і закінчуючи впровадженням проєкту. Залучення закордонних спеціалістів, які володіють цими навичками, мають певний досвід на навички є достатньо дорогим. Тому навчання вітчизняних слухачів, які з часом займуть цю нішу, є доцільним і виправданим. При цьому стейкхолдери надають навіть конкретні пропозиції щодо вивчення цього компоненту: «Навчаючи проєктному менеджменту, я б основну увагу приділив управлінню ризиками. Тут важливою є здатність управлінця бачити процеси різнорівнево. Про що йдеться – ризики операційні, ризики фінансові, ризики юридичні, ризики проєкту, ризики партнерські і т. д. Вони всі в будь-якому випадку призводять

до репутаційного ризику. А якщо ми говоримо про міжнародні проєкти, то це обличчя нашої України в очах міжнародних партнерів. Отже управління ризиками я поставив би на першу сходинку» [5, с. 20].

Як уже зазначалося, обов'язковою умовою підготовки ефективних управлінців та менеджерів є надання їм навичок виконання типових управлінських функцій – 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 прийомом 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. Стейкхолдери визначали комунікативну складову підготовки управлінців та менеджерів як ключову, оскільки, на їх думку, 60-80 % проблем в реалізації проєктів пов'язані саме з людським чинником. «Статистика говорить, що десь 60-70% запізнь у проєкті стаються через людські непорозуміння всередині команди. Коли співробітники між собою у чомусь не можуть домовитися, не можуть знайти спільне рішення. Десь

запізналися с передачею інформації чи щось інше. Саме в цьому найбільша проблема. Задача менеджера ефективно зв'язати комунікацію, щоб команда працювала. Так, в нас є і зовнішні фактори, які спливають на проєкт, але внутрішні фактори, взаємини всередині команди впливають на ефективність проєкту перш за все» [5, с. 23]. Саме тому 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 [5, с. 14].

Безумовно, розглядаючи комунікативну складову, слід звертати увагу не лише на вміння будувати стосунки та розподіляти ролі всередині управлінської команди.

Не менш важливими є зовнішні комунікації: з донорами, з місцевою владою, налагодження й підтримування постійного діалогу з громадами. Не дивлячись на те, що партисипація в Україні ще не набула значного розвитку й післявоєнна відбудова потребуватиме швидкого прийняття рішень, ці рішення мають прийматися за принципом «нічого для людей без людей».

Говорячи про комунікацію, особливо про її зовнішній аспект, неможна не зупинитися на іншомовній підготовці. Сьогодні знання іноземної мови – обов'язкова характеристика сучасного керівника. І це не просто іміджевий чинник. Саме вільне володіння іноземною

мовою дає змогу контактувати з колегами, одностудцями, дискутувати з опонентами, знаходити спільні думки, шукати донорів і партнерів не лише в країні, а й за її межами. Необхідність посилення іншомовної підготовки слухачів вищих навчальних закладів відображена й в Плані відновлення України [4, с.151]. На прикладі розвитку вищої освіти показано, що вивчення англійської мови дасть змогу Україні інтегруватися в глобалізаційні процеси, залучати іноземців до дистанційного вступу в українські ЗВО.

Саме тому вважаємо своєчасною й доцільною вимогу до державних службовців, управлінців та менеджерів володіти іноземною мовою щонайменше на рівні B2.

На підставі пропозицій експертів, нашого бачення щодо співвідношення окремих складових в розроблених в рамках проєкту «Подвійний диплом: ефективна співпраця українських ЗВО задля відновлення інфраструктури України» програмах «Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів» та «Публічне управління та адміністрування» були визначені компетентності та результати навчання, якими мають оволодіти здобувачі відповідних програм. Необхідним, на нашу думку, продовженням даної роботи буде спілкування з випускниками після набуття ними досвіду роботи за обраними напрямками й врахування їх побажань: посилення окремих складових, зменшення чи збільшення акцентів на певних освітніх компонентах.

Література

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. В. Саєнко. У Кабміні оцінили збитки України від війни. URL: unian.net.
3. Рік масштабної війни. URL: delo.ua.
4. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Освіта і наука» / Національна Рада відновлення України від наслідків війни. URL: <http://uploads-ssl.webflow.com>
5. 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.

References

1. Publichne upravlinnia ta administruvannia : Pidruchnyk / uklad. V. D. Bakumenko, O. O. Krasnorutskyi, O. S. Bielousova, O. V. Dudnyk ta in. ; za zah. red. V. D. Bakumenka, O. O. Krasnorutskoho O. O. Kharkiv : KhNTUSH, 2019. 270 s.

2. V. Saienko. U Kabmini otsynyly zbytky Ukrainy vid viiny. URL: unian.net.
3. Rik masshtabnoi viiny. URL: delo.ua.
4. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Osvita i nauka» / Natsionalna Rada vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. URL: <http://uploads-ssl.webflow.com>
5. Kompetentnosti ta rezultaty navchannia vypusknikov mahisterskykh prohram z pidhotovky menedzheriv mizhnarodnykh infrastrukturnykh proektiv ochyma steikholderiv. Analitychnyi zvit za rezultatamy sotsiologichnoho doslidzhennia. Kyiv, 2023. 41 s.