

української нації є не лише природні ресурси та економічний потенціал, а й унікальність її духовного досвіду і величезний ресурс гуманітарної культури.

Іншої альтернативи немає: українська вища освіта має бути кращою, якісною, конкурентною, динамічною та інноваційною і уважною не тільки до суспільних потреб і вимог ринку праці, а й для забезпечення духовного поступу нації.

Список літератури

Феномен культури постглобалізму : Збірка наукових матеріалів, III Міжнародна наук.-практ. конф., м. Київ, Маріупольський державний університет, 22 листопада 2022 р. Київ: МДУ, 2022. 107 с.

Трансформаційні процеси соціальної культури в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 26-27 березня 2022 р.) Київ : КНУКіМ, 2022. 354с

УДК: 378.14.015.62

Никифорова Наталя,
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри практичної психології,
Маріупольський державний університет,
n.nykyforenko@mu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-1203-4681>

Стойка Андрій,
доктор наук з державного управління,
професор,
професор кафедри маркетингу та туризму,
Маріупольський державний університет,
a.stoika@mu.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0001-5777-8153>

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

На червень 2023 р. загальна сума прямих задокументованих збитків, завданих інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення РФ, сягнули \$150,5 млрд (за вартістю заміщення). Зокрема: втрати житлового фонду – \$55,9 млрд, збитки у сфері транспортної інфраструктури – \$36,6 млрд., збитки від руйнувань та пошкоджень закладів соціальної сфери, науки та охорони здоров'я, культурних споруд, спортивних об'єктів та адміністративних будівель – \$5,9 млрд, від руйнувань закладів освіти – \$9,7 млрд, збитки в енергетичній сфері – \$8,8 млрд [3].

Згідно з проектом Плану відновлення України на 2023-2032 рр., процес відновлення має започатковуватись ще до закінчення війни й реалізовуватись на основі проектного підходу (850 проектів за 15-ма напрямками) в 3 етапи: відновлення тут і зараз; «fast recovery» – відновлення пошкодженої інфраструктури; довгострокова трансформація [4]. Інфраструктурним трансформаціям – створенню чи переформатуванню в новій якості фізичної та інституційної інфраструктури для підтримки довгострокового розвитку нашої держави в напрямі європеїзації, в Плані відведено ключову роль. Найбільш витратним (\$150-250 млрд.) є напрямок з відновлення та модернізації житла та інфраструктури регіонів України. При тому, що для фінансування Плану будуть залучатись різні джерела,

інфраструктурні проєкти передбачається реалізовувати більшою мірою за рахунок грантів та кредитів міжнародних партнерів.

На думку експертів Центру економічного відновлення, що діє в рамках Ради з питань економічного розвитку при Кабінеті Міністрів України, завдяки успіху програми децентралізації, реформи державного управління та цифровізації державних послуг, українська система державного управління вже є краще підготовленою до післявоєнного відновлення, проте, як і раніше, відчувається брак кваліфікованих менеджерів, особливо в регіонах [2]. Через війну й масову міграцію, дуже гостро кадрова проблема стоїть на місцях – у невеликих за розміром територіальних громадах.

Як засвідчують результати «Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення», проведеного Київським міжнародним інститутом соціології на замовлення ІСАР «Єднання» навесні 2023 р., наразі (поки не затверджено національну стратегію відновлення) громади здебільшого фінансують проєкти відновлення власним коштом та коштом донорів та міжнародної допомоги. Подібний розподіл джерел фінансування, коли допомога міжнародних гравців є визначальною, на думку авторів дослідження, породжує суттєвий ризик того, що менш активні громади випадуть з процесів відбудови, якщо не передбачити додаткових інтервенцій/запобіжників, зокрема щодо підвищення рівня спроможності ОМС та місцевих ОГС, у тому числі кадрової [1, с. 8]. Згідно з даними цього дослідження, зібраними на основі експертних інтерв'ю, фокус-груп, аналізу документів, пріоритетами у поствоєнній інфраструктурній відбудові для центральної влади виступають – енергетика, гуманітарне розмінування, житло, критична і соціальна інфраструктура, мости та логістична інфраструктура; для регіональної виконавчої влади – ремонт та модернізація енергетичної інфраструктури, її децентралізація; житло для ВПО (особливо постійне); для місцевого самоврядування – відбудова доріг, мостів, транспортного сполучення; відновлення критичної інфраструктури (водо- та теплопостачання, енергетика), відновлення та модернізація освітньої інфраструктури для запуску офлайн-навчання [1, с. 9].

За даними національного репрезентативного опитування населення і представників бізнесу «Як відбудувати Україну» (населення: n=1012; бізнес: n=405), проведеного дослідницькою агенцією «Info Sapiens», на замовлення Transparency International Ukraine, у березні-квітні 2023 р., для громадян першочерговою потребою є відновлення критичної інфраструктури України, потім – житла. Вони очікують, що відбудова торкнеться не лише зруйнованих об'єктів та сфер, а й охоплюватиме побудову того, чого країна потребувала до війни, та модернізацію старих об'єктів. Зокрема, жителі сіл сподіваються, що в рамках післявоєнної відновлення будуть побудовані чи відремонтовані дороги та об'єкти соціальної інфраструктури (лікарні, школи) в їхній місцевості [5].

Отже, відповідно до суспільного запиту на фахівців, здатних управляти проєктами з післявоєнної інфраструктурної відбудови, на засадах прозорості, інклюзивності, врахування інтересів громадян, стратегій розвитку (як національної, так і регіональних і місцевих), ЗВО України, які здійснюють підготовку менеджерів, мають істотно модернізувати свої освітні програм чи запровадити нові.

В рамках проєкту «Подвійний диплом: ефективна співпраця українських ЗВО задля відновлення інфраструктури України», за підтримки Програми імені Фулбрайта в Україні, у січні-лютому 2023 р. дослідницькою групою ГО «Центр розвитку освіти та відродження», до складу якої входили автори цих тез, у співпраці з Маріупольським державним університетом, Київською національною академією будівництва та архітектури, Донецьким державним університетом внутрішніх справ, було проведено експертне опитування, яке дозволило

конкретизувати й доповнити загальні та спеціальні компетентності та очікувані результати навчання, передбачені в Стандарті вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня освіти, для запровадження спеціалізацій з менеджменту міжнародних інфраструктурних проєктів.

Експертами виступили 15 фахівців, які мають значний досвід діяльності в області реалізації міжнародних інфраструктурних проєктів – представники міжнародних організацій, всеукраїнських та місцевих громадських організацій, державних та комунальних закладів, виконавчих органів міських, селищних, сільських рад, відповідальних за розробку та реалізацію політик у сфері будівництва, містобудування, просторового планування територій, а також – відновлення територій та інфраструктури, що постраждали внаслідок збройної агресії РФ проти України, представники підрядників будівництва в міжнародних інфраструктурних проєктах, представники бізнесу.

Узагальнення думок і пропозицій експертів, висловлених під час індивідуальних поглиблених інтерв'ю, дозволило виокремити такі напрямки вдосконалення магістерської підготовки менеджерів для поствоєнного інфраструктурного відновлення України.

- Доцільним є запровадження спеціалізацій з менеджменту міжнародних інфраструктурних проєктів, зважаючи на особливості реалізації міжнародних проєктів, пов'язані з: суворою регламентацією діяльності в межах таких проєктів; потребами прояснення інтересів міжнародних партнерів, узгодження вимог донорів і національного законодавства, національних стандартів; специфікою добору проєктних команд і комунікаційного компоненту; високим рівнем відповідальності тощо. При цьому, спеціалізації можуть поглиблюватись як за рахунок орієнтації на певний вид інфраструктури, відновленню та розвитку якої присвячені проєкти (критична чи соціальна інфраструктура, житло, логістична інфраструктура тощо), так і завдяки акцентам на певних фазах проєкту – розробка проєкту, імплементація чи моніторинг та оцінка.

- При формуванні та розвитку здатностей майбутніх менеджерів міжнародних інфраструктурних проєктів виконувати типові менеджерські функції – планування, організація, робота з персоналом, керівництво й контроль, ЗВО слід більше враховувати специфіку саме проєктного управління, особливо – на практичному рівні. В результаті, випускники мають бути ознайомленими з вимогами, правилами управління проєктами потенційних міжнародних донорів; вміти розробляти техніко-економічне обґрунтування проєктів; володіти інструментами аналізу, у тому числі – аналізу ризиків; вміти: складати проєктні заявки відповідно до вимог донора; розробляти операційні плани проєктів; контролювати виконання планів, графіків у рамках визначених термінів та бюджету проєкту; здійснювати корегування параметрів проєкту; вести проєктну документацію; звітувати перед донорами про виконання проєкту, відповідно до встановлених вимог до звітування; оцінювати ефективність проєкту.

- Зважаючи на високу вартість інфраструктурних проєктів й високі репутаційні ризики для громад, муніципалітетів, України в цілому, при залученні до таких проєктів коштів міжнародних донорів, важливим є опанування здобувачами основ фінансового проєктного менеджменту, з зосередженням на питаннях фандрейзингу, бюджетування, фінансового планування, фінансового аналізу діяльності підприємств, публічних закупівель, освоєння бюджетних коштів, фінансової оцінки та фінансового звітування.

- В комунікативній підготовці менеджерів міжнародних інфраструктурних проєктів варто розділяти вектори внутрішньої комунікації – командоутворення (team building), та

зовнішньої комунікації (stakeholders management) – взаємодію з міжнародними партнерами, органами центральної влади та місцевого самоврядування, громадами, підрядниками, оскільки ці види комунікації, при спільній основі, передбачають використання різних вмінь, застосування відповідних моделей, технік спілкування, психологічних прийомів. Щодо взаємодії зі стейкхолдерами, то в основі підготовки проєктних менеджерів має лежати розвиток переговорних навичок, навичок медіації та фасилітації, ораторських вмінь, навичок презентацій. При цьому, рівень оволодіння англійською мовою повинен прогресувати до B2. Водночас, вкрай важливо орієнтувати майбутніх проєктних менеджерів на застосування адекватних моделей керування командою, з врахуванням воєнного та післявоєнного контексту, фізичної та психологічної травмованості людей, налаштовуючи їх на емпатію, соціальну відповідальність, згуртування, інклюзію.

- Правнича підготовка менеджерів міжнародних інфраструктурних проєктів має носити орієнтаційний характер і бути присвяченою ознайомленню з міжнародним правом і національними нормативно-правовими актами щодо міжнародної технічної допомоги; вивченню основ державного та муніципального права України; ознайомленню з нормативно-правовим регулюванням будівельної галузі в Україні.

- Менеджеру інфраструктурного проєкту необхідно розумітись на обраній предметній області управління, а отже володіти знаннями основ будівельної справи задля більш ефективного планування інфраструктурних проєктів і попередження ризиків; більш ефективною комунікації з донорами, державними контрольними органами, виконавчими органами міських, селищних та сільських рад, з підрядниками; задля раціоналізації витрат грантових коштів. Окрім ознайомлення з основами будівництва, варто передбачити вивчення основ урбаністики та просторового планування, адже будь-який інфраструктурний проєкт має імпакт, а отже не може розроблятись і впроваджуватись без врахування інтересів і потреб мешканців громад, застосування принципів комплексної безпеки та інклюзивності.

- Враховуючи значущість «людського чинника» в проєктній діяльності, «м'які» навички, особисті якості, при працевлаштуванні менеджерів міжнародних інфраструктурних проєктів роботодавцями часто цінуються вище, ніж фахові знання й досвід. При формуванні «м'яких» навичок менеджерів ЗВО доречно орієнтуватись на так звані «скіли XXI століття»: креативність, самоорганізація, відповідальність, адаптивність, гнучкість, саморозвиток, комунікабельність, цифрова грамотність, тайм-менеджмент.

- Для забезпечення комплексної підготовки менеджерів міжнародних інфраструктурних проєктів в структуру освітніх програм доречно включити такі змістовні складові, як: світоглядна; загальна управлінська, спеціальна управлінська (проєктний менеджмент; фінансовий менеджмент), комунікативна, іншомовна, правнича, технологічна, ІТ-складова, «софтівська» складова.

Список літератури

Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення (в рамках проєкту «Ініціатива секторальної підтримки громадянського суспільства України», який реалізується ІСАР «Єднання» у консорціумі з Українським незалежним центром політичних досліджень та Центром демократії та верховенства права, за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку. 2023 р. URL : https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf (дата звернення: 14.09.2023).

Відновлення України має координуватися зонтичною структурою – Центр економічного відновлення. *Interfax-Україна*. 03.07.2022. URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/843298.html> (дата звернення: 14.09.2023).

Загальна сума збитків інфраструктурі України від війни перевищила \$150 мільярдів – КСЕ. *Укрінформ*. 03.08.2023. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3743725-zagalna-suma-zbitkiv-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-perevisila-150-milardiv-kse.html> (дата звернення: 15.09.2023).

План відновлення України: Очікувані результати. Національні програми: URL : <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 14.09.2023).

Як відбудувати Україну – соціологічне опитування громадян та представників бізнесу (за підтримки Проекту USAID «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «Взаємодія»). 2023 р. URL : <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu/> (дата звернення: 15.09.2023).

УДК 378

Ткаченко Алла,
професор, доктор економічних наук,
Класичний приватний університет,
alla0676128584@gmail.com
Рибянцев Віталій,
аспірант,
Класичний приватний університет,
ribaqw777@gmail.com

РОЛЬ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОСТВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Післявоєнне відновлення та розвиток нашої країни є вкрай важливим для грядущого процвітання та стабільності нації. В оцьому контексті вищі навчальні заклади відіграють стрижневу роль у вирішенні різносторонніх питань, котрі повстають після конфлікту. Безумовно вплив будь яких збройних конфліктів на націю є далекосяжним і глибоким, позначаючись на всіх аспектах суспільства. Наша держава, яка у 2014 році пізнала конфлікт у східних регіонах, а після 24 лютого 2022 року він продовжився по всій території України, розуміє цю реальність. Після закінчення збройних конфліктів відновлення та розвиток є доволі складним і потребує сумісних зусиль різних секторів економіки. Поміж них вищі навчальні заклади виконують важливу роль [1, с. 60].

Однією з провідних ролей вищих навчальних закладів у післявоєнному розвитку є поновлення та зміцнення освітньої інфраструктури. Вищі навчальні заклади є центрами знань, новачій і бізнесу, що робить їх життєво вагомими компонентами економічного відновлення. Так, у контексті повоєнного відновлення, вищі навчальні заклади нашої країни можуть зробити подальші внески у розвиток держави [5, с. 162]:

- розвиток навичок - вищі навчальні заклади несуть відповідальність за підготовку високо кваліфікованих фахівців, які є вкрай потрібними для відновлювання економіки. За допомогою освітніх та навчальних програм вищі навчальні заклади озброюють людей потрібними навичками для участі в постконфліктній реконструкції;