

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-02>
УДК 338.246.8:711.4

Гібадуллін Олексій Володимирович,
доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
директор з персоналу ТОВ «UBC Group»,
вулиця Лермонтовська, 7, м. Харків, 61024, Україна

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>

Косенко Віктор Вікторович,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна

e-mail: victorkosenko76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-8995-7383>

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТАЛОЇ СИСТЕМИ ПРОМИСЛОВОГО І КАДРОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ В РЕГІОНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Анотація. Стаття акцентує увагу на важливості методологічного підходу до побудови системи сталого промислового відновлення і залучення кваліфікованої робочої сили в регіональну економіку навіть під час війни. Мета статті – наукове обґрунтування понятійного апарату та методико-теоретичної основи відновлення промислового потенціалу українських регіонів у період дії воєнного стану. Автор зауважує, що ключовим елементом у процесі формування системи сталого промислового відновлення є розуміння масштабів збитків та наявність кваліфікованої робочої сили для відновлення по секторальних пріоритетах. Це вимагає широкого наукового погляду на цю екстраординарну проблему і, як наслідок, комплексного підходу. Такий підхід поєднував би і аналіз поточного стану промислових об’єктів, визначення потреби у кадрах і ресурсах для модернізації з урахуванням як місцевих ресурсів, так і зовнішніх факторів, включаючи доступність фінансування, технологічні інновації та міжнародну підтримку. Станом на зараз можна фіксувати досі певні термінологічні і наукові «прогалини» у принципах організації відновлення і понятійному апараті, який стосувався би відновлювальних процесів в промисловому секторі України сьогодні. Стаття розкриває термінологію для перегляду системи сталого промислового відновлення у період дії воєнного стану і після Перемоги як передумови повоєнного відновлення та сталого розвитку регіонів, що є базовою умовою пошуку та реаліза-

Як цитувати: Гібадуллін О. В., Косенко В. В. Теоретичні аспекти формування сталої системи промислового і кадрового відновлення в регіоні у повоєнний період. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 25–43. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-02>

In cites: Gibadullin, O.V., Kosenko, V.V. (2023). Theoretical aspects of shaping a regional resilient system of industrial and personnel recovery in the post-war period. *Pressing Problems of Public Administration*, 2 (63), 25–43. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-02> [in Ukrainian].

© Гібадуллін О. В., Косенко В. В., 2023

 This is an open access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ISSN 1684-8489. *Pressing Problems of Public Administration*, 2023, № 2 (63)

25

ції шляхів оптимального використання наявних ресурсів, подолання технологічних розривів та створення умов для повернення кваліфікованих мігрантів в Україну.

Ключові слова: відновлення промисловості, індустріальна економіка, регіональна промисловість, сталий розвиток, міграція, кваліфікована робоча сила, механізм, відновлення України.

Актуальність дослідження. У процесі формування системи промислового відновлення в умовному регіоні до і після війни в Україні ключовими є розуміння масштабів збитків та визначення пріоритетних секторів для відновлення. Це вимагає широкого наукового погляду на цю екстраординарну проблему національного чи навіть континентального масштабу і, як наслідок, комплексного підходу. такий підхід поєднував би і аналіз поточного стану промислових об'єктів, і визначення потреби у модернізації та оцінку економічного потенціалу регіону. Важливо враховувати як місцеві ресурси, так і зовнішні фактори, включаючи доступність фінансування, технологічні інновації та міжнародну підтримку. Ефективне відновлення також залежить від гнучкості планування та здатності адаптуватися до змінюваних обставин.

Станом на зараз можна фіксувати досі певні термінологічні і наукові «прогалини» у принципах організації відновлення і понятійному апараті, який стосувався би відновлювальних процесів в промисловому секторі України сьогодні. Думаю, що це також не наближало б перспективи досягнення цілей сталого розвитку регіонів, гальмує розробку та реалізацію життєво необхідних комплексних заходів, спрямованих як на економічну складову сталого розвитку, так і на соціальний та екологічний аспект. Визначення методико-теоретичних основ системи промислового відновлення у період дії воєнного стану, як передумови повоєнного відновлення та сталого розвитку регіонів, є базовою умовою пошуку та реалізації шляхів оптимального використання наявних ресурсів, подолання технологічних розривів та створення соціального клімату, сприятливого для повернення вимушених мігрантів. Існуюча методологічна база досліджень «сталого розвитку» та «відновлювальних процесів», як категорії економіки промисловості, хоча і охоплює значний спектр методологічних підходів, орієнтована, перш за все, хоча і на кризові, але на мирні часи.

Попри триваючі активні бойові дії у 2023 році, Україна не відмовилася від мети досягнення цілей сталого розвитку регіонів, а економічна площина сталого розвитку базується, перш за все, на відновленні промислового потенціалу регіонів. Отже, потреба наукового обґрунтування понятійного апарату та методико-теоретичної основи відновлення промислового потенціалу регіонів у період дії воєнного стану та створення передумов для побудови системи сталого розвитку регіонів у повоєнний період через керування відновлювальними процесами на регіональному рівні вже сьогодні набуває своєї беззаперечної актуальності.

Сучасні теоретичні дослідження проблематики сталого розвитку регіонів висвітлені у працях багатьох відомих українських вчених: В. Бабаєв, В. Бакуменко, А. Балашов, Д. Бікулов, М. Болдуєв, В. Дрешпак, І. Дунаєв, М. Коваленко, Ю. Куц, М. Латинін, Т. Лозинська, С. Саханенко, В. Удовиченко, М. Чумаченко, Ю. Шаров та інші. Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних вчених, здійсненим в області теорії та практики дослідження сталого розвитку регіонів, варто зазначити, що більшість їх наукових праць зосереджена хоча і на кризових, але на мирних часах. У сучасних теоретико-

методологічних дослідженнях тільки почали розкриватися особливості поняття сталого розвитку регіонів та функціонування регіональної економіки в умовах бойових дій та воєнного стану. Питання ж наукового обґрунтування понятійного апарату та методико-теоретичної основи відновлення промислового потенціалу регіонів у період дії воєнного стану та створення передумов для побудови системи сталого розвитку регіонів у повоєнний період на сьогодні тільки починає досліджуватися.

Постановка проблеми. Постановка проблеми для визначеної теми мого дослідження, вочевидь, вимагає комплексного аналізу викликів, з якими стикається країна у процесі відновлення своєї промислової бази після збройних конфліктів. Основним завданням є визначення ефективних стратегій для реабілітації зруйнованої інфраструктури, розвитку промисловості та підвищення конкурентоспроможності регіону на світовому ринку. Важливим є дослідження впливу воєнних дій на економічний розвиток регіонів, а також визначення ролі уряду, місцевої влади, бізнесу та міжнародних організацій у процесі відновлення.

Серед невирішених питань дослідження варто виокремити визначення оптимальних моделей фінансування промислового відновлення, вивчення впливу новітніх технологій на процеси відновлення, а також аналіз можливостей для залучення інвестицій. Необхідно розглянути питання розвитку людських ресурсів та професійної перепідготовки населення, а також створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та інновацій. Важливим є також визначення стратегій мінімізації соціальних втрат та оптимізації розподілу ресурсів для ефективного відновлення.

Метою статті є наукове обґрунтування понятійного апарату та методико-теоретичної основи відновлення промислового потенціалу українських регіонів у період дії воєнного стану.

Використана методологія і загальна логіка дослідження охоплює послідовний огляд базових термінологічних аспектів процесів формування системи промислового відновлення в умовному регіоні до, під час та після війни. Екстраординарність проблеми її комплексність та взаємозв'язок із системними проблемами розвитку економіки промисловості регіонів та держави у довоєнному періоді, потребує одночасного використання елементів різноманітних методологій управління, які б гармонійно поєднували комплексні елементи системи управління і, як наслідок, забезпечували необхідну швидкість прийняття рішень, прозорість та оперативність як при координації процесів так і при досягненні результату, не втрачаючи у ресурсі та забезпечуючи прозорість вибору вектра та використання потенціалу. При цьому необхідно чітко усвідомлювати, що від якості вибору вектора розвитку відновлювальних процесів залежить як сьогоднішній успіх, так і майбутній сталий розвиток регіонів.

Ця стаття підкреслює важливість теоретичної концептуалізації у виборі методологічного підходу до побудови системи промислового відновлення на регіональному рівні вже сьогодні та відіграє вирішальну роль у забезпеченні якнайшвидшого та якісного результату у майбутньому. Таким чином, необхідні подальші дослідження задля напрацювання спільного визначення методико-теоретичних основ системи промислового відновлення та термінологічного апарату, який дозволить визначити спільні «правила гри», заощадить час на обговорення та прийняття управлінських рішень, забезпечить їх прозорість та

зрозумілість для учасників процесу відновлення, вплине на рівень мотивації для досягнення спільного результату. Отже, покрокова логіка викладу подальшого матеріалу у статті така:

- 1) узагальнення сутнісних характеристик та методико-прикладних підходів до системи відновлення економіки промисловості регіонів;
- 2) концептуальні трансформації в суті процесів прискорення швидкості промислового відновлення;
- 3) огляд суті наявного державного регулювання промислового відновлення на регіональному рівні як координатора відновлювальних процесів;
- 4) концептуальна пропозиція моделі реалізації промислового відновлення.

Виклад основного матеріалу. Комплекс заходів, спрямований на відновлення економіки промисловості регіонів та прискорення швидкості відновлювальних процесів під час воєнного стану та триваючих активних бойових дій напряду впливає, перш за все, на економічну складову цілей сталого розвитку України. У короткостроковій перспективі він спрямований на забезпечення додаткового фінансового ресурсу для боротьби, соціальної складової та опосередковано – екологічної складової сталого розвитку. У довгостроковій перспективі – відновлення економіки промисловості регіонів закладає основу майбутнього економічного зростання, подолання технологічних розривів та системного розвитку регіонів та держави.

Відновлення економіки промисловості у період воєнного стану та після закінчення бойових дій має суттєві розбіжності. Під відновленням після воєн спочатку розумілося фізичне відродження зруйнованих промислових підприємств, об'єктів соціальної сфери, розореного сільського господарства тощо. Поступово це поняття поглиблювалося. На межі 1940-1950-х років використовувався критерій, за яким під відновленням малися на увазі досягнення довоєнних обсягів валової продукції в грошовому обчисленні. Пізніше (в 1970-1980 рр.) прийшло розуміння відновлення як складного явища економічного, соціального і демографічного характеру. Сьогодні, в найзагальніших рисах, відновлення промисловості можна трактувати як процес соціально-економічної трансформації, комплекс заходів у різних сферах господарської діяльності країни, спрямованих на відновлення її конкурентоспроможності, налагодження виробництва, підвищення рівня життя людей і внутрішнього та зовнішнього попиту на основі інноваційних підходів і технологій. Відновлення промисловості має відбуватися на основі розробки спеціальних програм з «реанімації» господарської діяльності країни, спрямування всіх зусиль на відновлення сфери промисловості та сільського господарства, в основі своєї економічних, але прямо впливаючих на соціальний та екологічний аспект цілей сталого розвитку регіонів. Відновлення економіки під час воєнного стану також вимагає розробки заходів, необхідних для відродження і подальшого розвитку економіки держави, галузі та конкретного регіону, повернення населення та забезпечення гідних умов його існування, вирішення породжених конфліктом різноманітних соціальних та екологічних проблем, відновлення інфраструктури та її інтеграції з іншими регіонами країни, розробки механізму забезпечення джерел відновлення та оптимізації використання ресурсів.

Промислове відновлення регіонів в умовах дії воєнного стану, в об'єктивному значенні, це комплекс спеціально організованих заходів, спрямованих на забезпечення близьких до бажаних процесів відновлення інфраструктурного простору економіки промисловості, побудова нової моделі

економіки промисловості та розвиток потенціалу регіонів. У суб'єктивному значенні промислове відновлення регіонів в умовах дії воєнного стану – це системний, проектний, антикризовий менеджмент, який спрямований на регулювання економіки промисловості регіонів у воєнний та повоєнний період. Промислове відновлення регіонів в умовах дії воєнного стану також і суспільні (соціальні) відносини, які характеризуються декількома основними ознаками: виникають з приводу спільних дій, впливають на соціально-економічний стан та мають вольовий зміст (мотивацію) задля досягненні результату у спільних проектах. У економічному розумінні промислове відновлення регіонів в умовах дії воєнного стану – це економічна доцільність та критична необхідність відновлення матеріальної бази об'єктів (інфраструктури економіки промисловості регіонів) в інтересах суб'єктів промислового відновлення (населення регіонів), використання суб'єктом цих об'єктів задля досягнення сталого розвитку та отримання матеріальних благ. У екологічному розумінні – це критична необхідність реалізації комплексу заходів з усунення негативних наслідків активних бойових дій на навколишнє середовище (руйнувань, забруднень територій) в інтересах суб'єктів промислового відновлення (населення регіонів). Теоретико-методичні підходи до практики реалізації концепції сталого розвитку дозволяють стверджувати, що у сучасних умовах і економічний, і соціальний, і екологічний аспект взаємопов'язані та діють у синергетичному поєднанні, витікаючи та доповнюючи один одного.

Враховуючи, що промислове відновлення в умовах бойових дій та воєнного стану має всі ознаки відкритої системи (процес, що обмінюється матеріалами, енергією, людськими ресурсами, капіталом та інформацією зі своїм навколишнім середовищем) [24] то, з точки зору системного менеджменту, це є внутрішньо організованою сукупністю взаємозв'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети. Елементами системи промислового відновлення регіонів, відособленими частинами, що мають специфічні властивості та особливе призначення, є органи державної та регіональної влади, бізнес-структури, населення регіонів. Зв'язками системи промислового відновлення регіонів що поєднують об'єкти (елементи) у системному процесі є соціально-економічні та суспільно-політичні взаємовідносини. Входом системи промислового відновлення регіонів є наявні ресурси (фінансові, матеріальні, трудові, технологічні, тощо). Зовнішнє середовище системи промислового відновлення складають: втрати та руйнування інфраструктури промисловості регіонів, сукупність поточних факторів, умов, ризиків та явищ зовнішньої середовища, в яких відбувається процес промислового відновлення та які впливають на процеси системи і не піддаються прямому управлінню. Внутрішнє середовище системи промислового відновлення складають: сукупність інфраструктури промисловості, поточних факторів, умов та явищ функціонування, в яких відбувається процес промислового відновлення, які впливають на процеси системи та піддаються прямому управлінню (впливу процесора).

Процесором системи промислового відновлення регіонів є державна та регіональна політика, пов'язана з нею стратегія промислового відновлення, послідовність відновлювальних процесів, зони відповідальності та моніторингу, спрямована на досягнення вихідного результату – відновлення промислового потенціалу і, як наслідок, досягнення цілей сталого розвитку, що є вихідним результатом (рисунки 1).



Рис. 1. Загальна логіка врахування базових умов воєнного стану для підготовки до промислового відновлення в умовному регіоні

Fig. 1. The general logic of taking into account the basic conditions of martial law to prepare for industrial recovery in the conditional region

**Джерело: розроблено автором.*

Системний аналіз промислового відновлення на регіональному рівні є сукупністю методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень. Предметом системного аналізу є складні ситуації (промислове відновлення на регіональному рівні в умовах дії воєнного стану) і системи (інфраструктурний простір промисловості), для яких необхідно визначати цілі і напрямки дій (сценарії реалізації промислового відновлення), фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, ключові точки зростання ефективності та швидкості відновлювальних процесів [9; 10; 12; 14; 19; 21].

Проектний підхід до дослідження особливостей системи промислового відновлення регіонів в умовах дії воєнного стану, фокусує нашу увагу на деталях цільових програм: технічних, організаційних, економічних, екологічних та соціальних складових, що характеризується досить великою невизначеністю, через ряд факторів: безпекових, економічних, ресурсних, політичних. Організаційні проекти при цьому полягають у побудові системи відновлення промислового потенціалу, відбудові втрачених потужностей та ресурсів, створення умов для подальшої інноваційної, технічної, наукової трансформації інфраструктурного простору економіки промисловості. Економічні проекти, як складова проекту промислового відновлення регіонів, полягають у створенні нової системи управління та державно-приватного партнерства, метою яких є досягнення операційної ефективності економіки промисловості регіо-

нів та поліпшення економічних показників функціонування. Соціальні проекти при промисловому відновленні регіонів в умовах дії воєнного стану полягають як у подоланні наслідків активних бойових дій в інфраструктурному просторі промисловості, так і у створенні нової людиноорієнтованої системи. Екологічні проекти полягають як у подоланні негативних наслідків активних бойових дій на навколишнє середовище, так і у створенні нової екологоорієнтованої системи виробництва. Проектний підхід до системи промислового відновлення дозволяє визначити необхідний інструментарій реалізації, дієвість та результативність підходів [2, 3, 5, 7, 8, 13, 16, 17, 22, 23, 25, 27, 29, 33]:

- кількісна вимірюваність (всі витрати і вигоди від проекту повинні бути визначені кількісно, оскільки оцінка проекту, спирається перш за все на цифри);

- часовий горизонт (жодний проект не може існувати без обмежень у часі: визначення періоду, під час якого успіх або невдача проекту можуть бути визначені; оцінка реальної цінності фінансових витрат і вигід не можлива без урахувань обмежень у часі);

- цільова спрямованість (цілі проекту мають бути чітко сформульованими, вимірюваними, обмеження – заданими, а встановлені вимоги - здійснюваними);

- життєвий цикл, системне функціонування та елементарний склад (чіткий взаємозв'язок і послідовність між різними видами діяльності за проектом від концепції до досягнення результату);

- швидкість реалізації;

- зовнішнє середовище, необхідність комплексного механізму регулювання.

У довоєнний період Україна, стан економіки, розвитку інновацій та промисловості, регіональна політика, характеризувалася численними кризовими явищами: деіндустріалізація, демографічна криза, фінансові кризи, політичні негаразди, тощо. Сучасний історичний етап розвитку України, повномасштабна збройна агресія проти нашої держави, є наймасштабнішою комплексною кризою як в історії незалежної України, так і у історії Європи з часів Другої Світової війни. Досліджуючи промислове відновлення на регіональному рівні через базові принципи антикризового управління – спеціальним чином організованої системи, яка має комплексний, системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта, недопущення виникнення ситуації його банкрутства, запобігання її виникненню в майбутньому.

Отже, систему промислового відновлення на регіональному рівні у період дії воєнного стану слід розглядати як спеціальним чином організовану систему, яка має комплексний, системний характер, спрямований на найефективніше оперативне створення передумов для подолання кризових явищ з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта (промислового відновлення), недопущення суттєвої втрати ресурсів та потенціалу, запобігання виникнення подібної кризи в майбутньому. За подібною аналогією, під механізмом антикризового управління (прискорення промислового відновлення на регіональному рівні) слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління (кризові явища) з метою подолання наслідків кризи (перезапуску промисловості) [7; 11; 18; 31; 32].

Продовження бойових дій та побудова системи відновлення промислового потенціалу держави та регіонів в цих умовах – це величезний виклик для учасників відбудови та ризик і з фізичної (втрата ресурсів, вже відбудованої інфраструктури, і навіть життя), і з психологічної точки зору. Ніхто з учасників процесу не може бути впевненим, що вже відбудоване не зазнає нових втрат. Але ризик полягає не тільки у продовженні бойових дій, а й в численних факторах впливу зовнішньої середовища.

Сучасна економічна наука представляє ризик як вірогідну подію, в результаті настання якої можуть відбутися позитивні, нейтральні або негативні наслідки. Мета ризик-менеджменту у системі промислового відновлення – побудова внутрішнього середовища, спрямованого на захист від чистих ризиків (наслідки тільки негативні) та трансформації спекулятивних ризиків у позитивні можливості для роботи системи [4; 6]. Базові методи ризик-менеджменту включають політичні, організаційні, правові, економічні, соціальні інструменти, причому ризик-менеджмент як система допускає можливість одночасного застосування декількох методів і інструментів ризик-управління. Найбільш часто вживаним комплексним інструментом ризик-менеджменту (як захист від чистих ризиків) є страхування (як найрозвинутіша форма передачі ризику). Страхування припускає передачу відповідальності за відшкодування передбачуваного збитку сторонній організації. Інші інструменти, які можуть бути використані у системі промислового відновлення – відмова від надмірно ризикової діяльності (метод відмови), профілактика, диверсифікація і хеджування (методи зниження рівня ризику шляхом розподілу та поєднання), аутсорсинг витратних ризикових функцій (метод передачі), формування резервів або запасів (метод ухвалення). Промислове відновлення з точки зору ризик-менеджменту це: набір інструментів впливу на фактори внутрішнього середовища, спрямований на трансформацію загроз та викликів зовнішнього середовища у можливості та додатковий ресурс відновлення задля досягнення позитивного ефекту функціонування системи та захист системи від негативних наслідків зовнішнього середовища.

Комплексний підхід до визначення поняття «промислове відновлення на регіональному рівні в умовах бойових дій і воєнного стану» дозволяє найбільш повно відобразити сутність цього поняття, виділити основні ознаки та фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, акцентувати увагу на практичній реалізації та можливостях впливу задля пришвидшення відновлювальних процесів. Узагальнені сутність та практична реалізація теоретичних та методико-прикладних підходів до системи промислового відновлення наведена у табл. 1.

Узагальнюючи особливості визначення поняття «промислове відновлення на регіональному рівні в умовах бойових дій і воєнного стану» це складна відкрита система, що здійснює прямий вплив на економічну складову сталого розвитку регіонів, внутрішньо організована сукупність взаємозв'язаних елементів практичної реалізації відбудови інфраструктурного простору промисловості регіонів та процесів управління, що утворюють єдине ціле у синергетичному поєднанні і спільно діють задля досягнення поставленої мети – сталого розвитку регіону. З іншої боку, «промислове відновлення на регіональному рівні в умовах бойових дій і воєнного стану» - це антикризовий проект, який має комплексний характер (сукупність організаційних, економічних, соціальних, ресурсних та політичних проектів), обмежених у часі, спрямований на найефективніше оперативне створення передумов для подолання кризових

явищ та перетворення викликів зовнішнього середовища у можливості на шляху досягнення цілей сталого розвитку регіонів.

Таблиця 1

Сутність та практична реалізація теоретичних та методико-прикладних підходів

Table 1

The essence and practical implementation of theoretical and methodological-applied approaches

Погляд на промислове відновлення як на:	Сутність визначення	Основні ознаки	Практична реалізація
Системний менеджмент	Внутрішньо організована сукупність взаємозв'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють задля досягнення поставленої мети	Складність політичної, соціально-економічної, технічної, організаційної та інших видів проблем	Підготовка і обґрунтування прийняття рішень. Визначення моделей реалізації та розробка сценаріїв
Проектний менеджмент	Сукупність організаційних, економічних, соціальних, ресурсних та політичних проектів	Цільова спрямованість, обмеженість у часі, кількісна та якісна результативність, системність, вплив внутрішнього та зовнішнього середовища	Деталізація завдань, визначення показників реалізації та форм контролю результату
Антикризовий менеджмент	Найефективніше оперативне створення передумов для подолання кризових явищ	Ресурсообмеженість, потреба у швидких рішеннях	Подолання кризових явищ
Ризик-менеджмент	Набір інструментів впливу на трансформацію загроз та викликів зовнішнього середовища у можливості	Ризики та виклики зовнішнього середовища	Додатковий ресурс. Захист системи від негативних наслідків зовнішнього середовища

*Джерело: розроблено автором

Процес прискорення промислового відновлення на регіональному рівні є послідовністю взаємопов'язаних дій в системі управління, спрямований на фактори внутрішнього середовища системи, задля відновлення промислового потенціалу регіонів. Швидкість промислового відновлення ґрунтується на отриманні додаткового ресурсу (економічного, соціального, політичного, інформаційного, технологічного), формуванні системи захисту від впливу факторів зовнішнього середовища та трансформації їх у додаткові можливості. Зазвичай швидкість реалізації будь-якого проекту залежить від наявних та додатково вкладених у нього ресурсів, при цьому слід зазначити: якщо проект ресурсообмежений, але швидкість реалізації занадто велика – страдає якість досягнених результатів. Розумний баланс між швидкістю реалізації та

витраченими ресурсами є основою успішності результату. Втім, прискорюючи швидкість проєктів за рахунок нових підходів в управлінні, або створюючи умови ефективного, ресурсогенеруючого та органічного розвитку складових системи ми, зазвичай, отримуємо і додаткові ресурси, що прямо впливають на швидкість без втрати якості реалізації [16; 20; 27]. Отже, швидкість промислового відновлення на регіональному рівні в умовах бойових дій та воєнного часу може бути прискорена за рахунок отримання додаткового ресурсу на відновлення, через використання нових принципів та підходів управління.

Основними базовими принципами управління, на яких повинен ґрунтуватися механізм прискорення промислового відновлення на регіональному рівні повинні стати:

- 1) принцип опори на антикризову свідомість усіх суб'єктів антикризового процесу;
- 2) принцип антикризової мотивації діяльності, що перебачатиме переважне використання засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем;
- 3) принцип упередженості в розв'язанні проблем, що перебачатиме те, що майбутній механізм антикризового управління має бути орієнтованим як на подолання наслідків так і на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ;
- 4) принцип багатоваріантності розробки, урахуванням фактора невідзначеності та ризику реалізації;
- 5) принцип реалістичності в оцінці ситуації.

Далі, принципами концептуальної розробки та практичної реалізації процесів промислового відновлення на регіональному рівні в умовах дії воєнного стану пропонується вважати такі:

- 1) цілеспрямованість, тобто управління не може бути ефективним, якщо воно здійснюється без певної мети або чітких завдань, коли відсутня антикризова стратегія управління.
- 2) послідовності розв'язання проблем, тобто усвідомленість необхідності ранжування завдання та проблем за ступенем їх важливості для досягнення кінцевої мети, враховуючи їхній вплив на розв'язання подальших завдань та швидкість антикризових перетворень;
- 3) своєчасності прийняття управлінських рішень – постійний моніторинг стану господарської системи, упередження поглиблення кризового стану, швидке реагування на негативні явища відповідними антикризовими заходами.
- 4) гнучкість, маневреність, пристосування до швидких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі – врахування специфіки, уточнення змісту та інструментарію роботи, яка має бути здійснена на кожному етапі.
- 5) результативність – постійна оцінка позитивних та негативних наслідків рішень, що приймаються, врахування їхнього впливу в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Під системою управління процесом промислового відновлення на регіональному рівні, як комплексної системи, слід розуміти сукупність функцій та повноважень, які необхідні для здійснення комплексного управлінського впливу, яка повинна будуватися з врахуванням таких основних принципів:

– функціональної інтеграції – управління не може бути ефективним, якщо воно спиратиметься тільки на розв'язування оперативних та тактичних задач, залишаючи поза увагою першопричини, наслідки та їх логічні взаємозв'язки;

– професіоналізму, що передбачає наявність спеціальної підготовки тих осіб, які приймають на себе відповідальність за дієвість управління, опанування певних знань та навичок для безпосереднього проведення або управління цією роботою; тільки професіоналізм забезпечує дієвість та результативність перетворень, виділення пріоритетів, правильне ранжирування завдань, дає можливість заощадити час, зберегти кошти, а іноді й власність;

– відповідальності за наслідки рішень, що приймаються, саме в цій функціональній підсистемі управління необхідна розвинута та збалансована система відповідальності за наслідки реалізації програм, насамперед фінансових; у розвинутих країнах така система відповідальності сформувалася та пройшла випробування часом, в Україні формування її засад та механізмів входить до першочергових завдань, які повинні бути вирішені;

– оптимального співвідношення централізму та децентралізму в прийнятті відповідних рішень, максимальне залученість та мотивацію всіх учасників процесів. Тільки за цих умов можна сподіватись на максимальну швидкість та ефективність у досягненні цільового результату.

Головними принципами управління промисловим відновленням на регіональному рівні як повоєнного антикризового менеджменту інфраструктурного простору економіки промисловості на національному та регіональному рівні є:

– вбудованість у загальну систему запобігання, реагування, врегулювання та подолання наслідків кризових явищ;

– повнота і глибина аналізу безпекового середовища;

– докладне планування операцій з урегулювання конфліктів (криз), урахування просторових, часових, політичних, гуманітарних, економічних, військових параметрів конкретної кризової ситуації;

– цілісність антикризових заходів, включно з адекватним застосуванням як «м'якої», так і «жорсткої» сили, забезпеченням як внутрішньої, так і зовнішньої взаємодії і координації сил, врахування коротко-, середньо- та довгострокових наслідків;

– високий рівень готовності сил безпеки, що на крок випереджає розвиток кризової ситуації, своєчасність антикризових заходів на засадах якісного прогнозу ескалації загроз і розвитку кризових ситуацій;

– оперативність управління, що досягається злагодженістю процесу прийняття рішень, стійкістю і швидкодією управлінських зв'язків;

– своєчасне та повне забезпечення всіма видами ресурсів: фінансовими, матеріально-технічними, кадровими, організаційно-правовими, інформаційними [1; 7].

Головним цільовим орієнтиром системи промислового відновлення на регіональному рівні в умовах дії воєнного стану та у повоєнний період є досягнення цілей сталого розвитку держави та задекларованих Глобальних Цілей сталого розвитку, зокрема в частині «Інновації та інфраструктура» – створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохопній і сталій людиноорієнтованій індустріалізації та інноваціям. У короткостроковій перспективі, в період дії воєнного стану, результатом промислового відновлення на регіональному рівні є «перезапуск» економіки промисловості регіонів та отримання додаткового фінансового ресурсу за рахунок отримання прибутку задля як досягнення перемоги, так і можливості впроваджувати та розвивати соціальні, інфраструктурні, інноваційні проекти в регіонах, розраховуючи на власні можливості.

Метою системи промислового відновлення на регіональному рівні є практична реалізація проекту економіко-соціальної трансформації регіонів на основі відновлення та розвитку інфраструктурного простору економіки промисловості регіонів, як базової основи трансформаційних перетворень, створення якісно нового та надійного (на засадах підходів Індустрії 4.0, 5.0), стійкого до зовнішніх викликів за рахунок підвищення ефективності використання ресурсів і ширшого застосування чистих та екологічно безпечних технологій і промислових процесів, за участі всіх регіонів, відповідно до їх індивідуальних можливостей, спрямованого на економічний розвиток держави та добробут людей. З «перезапуском» економіки промисловості регіонів тісно пов'язана подальша реалізація концепції досягнення цілей сталого розвитку регіонів як у період воєнного стану, так і у післявоєнному активному відновленні. І соціальної складової – від створення нових робочих місць, до відновлення соціальної інфраструктури, і екологічної складової – через побудову відновлювальних процесів на «зелених» принципах виробництва, ресурсозбереженні та ресурсоптимізації, впровадження та використанні нових технологій орієнтованих на Індустрію 4,0 (5,0).

Основою досягнення мети є вибір моделі побудови системи промислового відновлення регіонів, визначення процесів впливу держави на якість та швидкість відновлювальних процесів в єдиній системі, з урахуванням викликів що несуть бойові дії та воєнний стан як сьогодні так і на майбутнє, коли постане питання якнайшвидшого відновлення після завершення бойових дій, на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях задля досягнення синергетичного ефекту та оптимізації ресурсовикористання. Пріоритетом у виборі вектору промислового відновлення має стати створення нових сучасних виробництв з максимальним використанням сучасних технологій, екологічно-орієнтованих, з гарантованим забезпеченням ресурсів для виробництва «тут і зараз» і попитом на продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ключовою особливістю побудови системи має стати орієнтованість на отримання додаткових ресурсів та тотальне впровадження практики ресурсозбереження:

- часовий ресурс (швидкість як відновлювальних процесів, так і прийняття управлінських рішень),
- людський ресурс (створення додаткових робочих місць та відновлення соціальної інфраструктури),
- технологічний (залучення нових технологій переробки та обладнання для відбудови),
- матеріальний (наявність сировини для підприємств «тут і зараз»),
- маркетинговий (попит на продукцію відновлюваних підприємств, перш за все на внутрішньому ринку задля скорочення логістичних ланцюгів),
- економічний (залучення додаткових інвестицій та оптимізація використання власних коштів), тощо.

Структура управління реалізацією системи промислового відновлення на регіональному рівні – це логічний взаємозв'язок та взаємозалежність рівнів управління і структурних підсистем (держави, бізнесу, населення), побудована в такій формі, яка дає змогу найефективніше досягати цілей системи. Структура має у своїй основі горизонтальний та вертикальний розподіл функцій, у відповідності до якого визначаються стратегічні та тактичні плани (завдання) учасникам процесу для кожної підсистеми та конкретних виконавців. Практична структура реалізації системи промислового відновлення на регіональному рівні

в умовах дії воєнного стану, через державну та регіональну політику промислового відновлення, повинна бути спрямована на трьох ключових напрямках:

- вирішення нагальних потреб оборони держави, від яких залежить досягнення перемоги на короткостроковому етапі, збереженні та розвитку наявного промислового потенціалу, логістичних шляхів, енергетичної та ресурсної безпеки;

- вирішення поточних питань соціального добробуту, задоволення внутрішнього попиту, державного замовлення на відновлення соціальної інфраструктури та комунальної сфери, створення додаткових робочих місць;

- визначенні стратегічних орієнтирів та вектору розвитку на майбутнє, створенню технологічного, інноваційного фундаменту повоєнного відновлення, визначенню основних пріоритетів у єдиній системі цивілізованого світу.

Одним з першочергових завдань побудови системи управління промисловим відновленням є встановлення таких форм взаємодії з зовнішнім середовищем, які б мінімізували виклики та ризики та трансформували їх у можливості. У економічних науках трансформація та трансформаційні процеси розглядаються як якісна зміна економічної системи різного масштабу, що дозволяє перехід на новий рівень функціонування і розвитку системи, який здійснюється послідовно та безперервно на всіх рівнях економічної системи під впливом рушійних сил.

Враховуючи глобальні виклики та катастрофічний брак ресурсів, оптимальною моделлю побудови системи промислового відновлення на регіональному рівні у період дії воєнного стану, яка б оптимально враховувала більшість критично важливих принципів, охоплювали всі критично важливі складові, на наш погляд, є модель-аналог існуючої концепції smart-спеціалізації (розумна чи інтелектуальна спеціалізація). Концепція smart-спеціалізації була розроблена економістами Д. Форесом, П. Девідом та Б. Холлом, запропонована Європейській комісії у 2008 р. і стала одним з ключових інструментів реалізації стратегії «Європа 2020» та базисом визначення національних орієнтирів і формування інноваційних стратегій на рівні регіонів для подолання проблеми нерівномірності розвитку регіонів в умовах викликів глобалізації та з метою досягнення сталого, розумного та інклюзивного зростання. smart-спеціалізація і досі вважається інноваційним інструментом ЄС для розбудови конкурентоспроможності регіонів, заснованій на усебічному урахуванні місцевих умов та можливостей, а також економіці знань. Як інноваційний підхід, smart-спеціалізація дає змогу стимулювати економічне зростання та робочі місця в Європі, дозволяючи кожному регіону визначати та розвивати власні конкурентні переваги [26], спираючись при цьому:

- на внутрішні та зовнішні ресурси, потенціал регіонів (конкретні факти, що враховують усі активи, можливості, вузькі місця в регіоні, в т.ч. зовнішню перспективу, потенціал співпраці, глобальні ланцюги цінностей, тощо);

- на внутрішню мотивацію та самомотивацію учасників процесу (заохочення динамічного процесу відкриття підприємництва, який об'єднує ключових зацікавлених сторін навколо спільного бачення);

- на інноваційну складову (підтримку впровадження усіх форм інновацій, не тільки технологічні, а також використання існуючих чи нових знань);

- на екосистемний підхід (створення середовища для змін, ефективність роботи інституцій);

- на людиноорієнтований підхід (розбудова регіонів зорієнтована на людину та суспільство, як головний пріоритет).

Завдяки партнерству та підходу «знизу-вгору», smart-спеціалізація дає можливість об'єднати місцеві органи влади, наукові кола, бізнес-структури та громадянське суспільство, працюючи над впровадженням довгострокових стратегій зростання, що підтримуються фондами ЄС. Стратегія smart-спеціалізації – це національна або регіональна стратегія ЄС, яка встановлює пріоритети з метою створення конкурентних переваг шляхом розвитку та узгодження сильних наукових та інноваційних сторін регіону або галузі з вимогами бізнесу; розвитку ринку шляхом згуртування, при цьому уникаючи дублювання та фрагментарності. Політика smart-спеціалізації виходить за рамки промислової (інноваційної, соціальної, екологічної) політики та розглядається як процес виявлення конкурентних переваг, пріоритетів та максимального розвитку наукового, економічного, соціального потенціалу у будь-якому регіоні, сильному чи слабкому, високо- чи низькотехнологічному. В рамках підтримки впровадження та реалізації програм smart-спеціалізації, уніфікації дій регіонів в цьому напрямі, активно впроваджуються цифрові платформи, спрямовані на сприяння обміну інформацією між регіонами та суб'єктами реалізації стратегії, координації спільних дій, розподілу фінансових ресурсів, тощо.

Безумовно, впровадження концепції smart-спеціалізації задля промислового відновлення на регіональному рівні потребує практичної адаптації до умов та викликів сьогодення, але вже зараз можна стверджувати, що ця концепція здатна органічно поєднати ключові моменти оптимізації процесів управління з використанням суміжних методологій управління:

- методологією проектного менеджменту – у частині побудови моделі оперативного керування відновлювальними процесами, налагодження сталого діалогу між учасниками процесу, оптимізації розподілу та використання ресурсів, керованість, передбачуваність та оптимізація операційної реалізації проекту

- методологією кризового менеджменту – в частині подолання наслідків кризових явищ, руйнувань інфраструктурного простору промисловості регіонів, збереження потенціалу та створення передумов для відновлювальних процесів, оперативне, адресне та якісне прийняття рішень

- методологією ризик-менеджменту – в частині подолання загроз та викликів зовнішнього середовища та трансформації загроз у можливості, створення інвестиційної привабливості регіонів

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведених вище досліджень можна зробити такі агреговані висновки.

- 1) Реалізація програм відновлення вимагає активної участі усіх зацікавлених сторін – від урядових організацій до приватного сектору та місцевих спільнот. Необхідно забезпечити координацію зусиль, включаючи розробку довгострокових стратегій, які зосереджені на створенні стійкої та інноваційної промислової бази. Особливу увагу слід приділити підготовці кваліфікованих кадрів, розвитку науково-дослідницької бази та впровадженню передових технологій. Такий підхід дозволить не тільки відновити зруйновану інфраструктуру, а й стимулювати економічне зростання регіону, сприяючи створенню нових робочих місць та підвищенню якості життя населення.

- 2) Промислове відновлення на регіональному рівні в умовах бойових дій і воєнного стану це, з одного боку, складна відкрита система що прямо впли-

ває на економічну складову сталого розвитку регіонів, внутрішньо організована сукупність взаємозв'язаних елементів практичної реалізації відбудови інфраструктурного простору промисловості регіонів та процесів управління, що утворюють єдине ціле у синергетичному поєднанні і спільно діють задля досягнення поставленої мети, з іншої точки зору - це антикризовий проект, який має комплексний характер (сукупність організаційних, економічних, соціальних, ресурсних та політичних проектів), обмежених у часі, спрямований на найефективніше оперативне створення передумов для подолання кризових явищ та перехід до сталого розвитку.

3) Процес прискорення промислового відновлення на регіональному рівні є послідовністю дій, які мають бути здійснені на всіх рівнях кожним об'єктом процесу промислового відновлення і формують управлінський вплив на прискорення промислового відновлення. Прискорення швидкості промислового відновлення можливе при використанні додатково вкладених, або оптимізації наявних ресурсів: інтелектуальних (інноваційні, технологічні, нові підходи в управлінні, за рахунок ресурсозбереження), або матеріальних (фінансово-економічних). Швидкість промислового відновлення прямо залежить від наявних та додаткових ресурсів. Основою успішності результату прискорення швидкості є розумний баланс між швидкістю реалізації та витраченими ресурсами.

4) Структура реалізації системи промислового відновлення на регіональному рівні в умовах дії воєнного стану, через державну та регіональну політику промислового відновлення, повинна бути спрямована з одного боку на вирішення нагальних потреб оборони держави, від яких залежить досягнення перемоги та підтримку належного стану економіки промисловості та соціального простору (на короткостроковому етапі, збереженні та розвитку наявного промислового потенціалу, логістичних шляхів, енергетичної та ресурсної безпеки), а з іншого – на визначенні стратегічних орієнтирів та вектору розвитку на майбутнє, створенню технологічного, інноваційного фундаменту повоєнного відновлення, визначенню основних пріоритетів у єдиній системі цивілізованого світу. З практичної точки зору при побудові системи промислового відновлення на регіональному рівні доцільно скористатися методологією SMART-спеціалізації, заснованій на усебічному урахуванні місцевих умов та можливостей, а також економіці знань, яка використовується у країнах Європи задля стимулювання економічного зростання та дозволяє кожному регіону ЄС визначати та розвивати власні конкурентні переваги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 2 (55). Ч. 1. С. 30–38.
2. Бакуменко В. Управління проектами / Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ : Парламентське видавництво, 2011. С. 738.
3. Гібадуллін О. Г. Теоретично-методологічні аспекти державного регулювання інноваційного розвитку торгово-промислової сфери економіки України. *Теорія та історія державного управління*. 2021. Том 1. № 82. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229119> DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330app1822021229119>
4. Історія профілю ризику / Митна енциклопедія : у 2 т. / І. Г. Бережнюк (відп. ред.) та ін. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. Т. 1 : А – Л. 472 с.

5. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 1 (76). С. 7–25. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607> DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>
6. Критерій ризику / Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення та корупції / А. Г. Чубенко, М. В. Лошицький, Д. М. Павлов, С. С. Бичкова, О. С. Юнін. Київ : Ваіте, 2018. С. 378–379.
7. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 2. С. 17–24.
8. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ : Центр учбової літератури, 2010.
9. Організація / Філософський енциклопедичний словник : В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. С. 453.
10. Остапчук О.Є. Системний підхід до управління та прийняття управлінських рішень. URL: <http://surl.li/pmiky>
11. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / НАН України ; Ін-т економіки пром-сті. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
12. Соколік Л. Використання crowd-технологій у системі врядування в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 2(61). С. 38–56. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-03>
13. Станфорд Л., Оптнер С. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / переклад з англ. С. Ніканорова, 1967. 213 с.
14. Bashynska I. Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt). 2020. 420 p.
15. Bertalanfy L. General system theory. Foundations, development applications. New York : Braziller, 1969. 483 p.
16. Cleland D., Gareis R. The evolution of project management / Global project management handbook. McGraw-Hill Professional, 2006. URL: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071460453>
17. Cleland D., Gareis R. Global project management handbook. McGraw-Hill Professional, 2006. С. 1–4.
18. Dinsmore P. The right projects done right! John Wiley and Sons, 2005. С. 35 and further.
19. Dunayev I. V., Gavkalova N. L., Kud A. A. Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise technologies*. 2023. № 3 (14 (124)). С. 46–56. URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/285448/280508> (SCOPUS) DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448>
20. Explore the Panama Papers key figures / The International Consortium of Investigative Journalists. 2017. URL: <https://panamapapers.icij.org/graphs/>
21. Gosling W. The design of engineering systems. London: Heywood, 1962.
22. Guidelines for Managing Projects from the UK Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR) URL: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20090609003228/http://www.berr.gov.uk/files/file40647.pdf>
23. Hall A. A methodology for systems engineering. Princeton. 1962. 346 p.
24. Lewis R. Ireland : project management. McGraw-Hill Professional, 2006. С. 110.
25. Luhmann N. Social Systems. Stanford: Stanford University Press, 1995. С. 6–7.
26. Matusiak M. Overview of the process of smart specialisation in Ukraine, Moldova and Tunisia. The European Commission's science and knowledge service. Joint Research Centre
27. Max Wideman's «Open source» comparative glossary of project management terms. URL : <http://www.maxwideman.com/>
28. Phillips J. PMP Project Management Professional Study Guide. McGraw-Hill Professional, 2003. С. 354.
29. Potočník G. Operationalisation of legislation and the will of legislators in the judgments of international courts of war crimes and post-war recovery. *The theory and practice of legislation*. 2023. № 11/3. С. 184–206. DOI: <https://doi.org/10.1080/20508840.2023.2248834>
30. Rodríguez-García C., Ana I. Martínez-Sendra A., María Quintás M., Vázquez H. Overcoming the dark side of subnational start-up support policies: a pilot project for facilitating cross-

border cooperation in Europe. *Regional Studies*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2293985>

31. Viega J. F. Plateaued versus nonplateaued managers career patterns, attitudes and path potentials. *Academy of Management Journal*. 2011. 24. № 3. C. 556–578.

32. Wapshott R., Mallett O. Small and medium-sized enterprise policy: Designed to fail? *Environment and Planning C: Politics and Space*. 2018. № 36 (4). C. 750–772. DOI: <https://doi.org/10.1177/2399654417719288>

33. Wethington E. The structured life event inventory / Zalaquett C., Wood R. Evaluating stress: a book of resources. Lanham, MD: Scarecrow/University Press, 2007. C. 391–405.

34. Witzel M. Fifty key figures in management. Routledge, 2003. C. 96–101. URL: <https://www.routledge.com/Fifty-Key-Figures-in-Management/Witzel/p/book/9780415369787>

35. Young-Hoon K. A brief history of Project Management / The story of managing projects. Elias G. Carayannis et al. (9 eds), Greenwood Publishing Group, 2005.

36. Xheneti M. Placing enterprise policy in context: A policy transfer approach. In D. Smallbone & F. Welter (Eds.), *A research agenda for entrepreneurship policy*. Edward Elgar, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781786430946.00010>

Стаття надійшла до редакції 15.09.2023 р.

Стаття рекомендована до друку 28.10.2023 р.

Gibadullin O. V.,

Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,

Human Resources Director of LLC «UBC Group»,

7, st. Lermontovska, Kharkiv, 61024, Ukraine

e-mail: a.gibadullin@beer-co.com <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>

Kosenko V. V.,

PhD in public administration, associate professor, associate professor of the Department,

Education and Research Institute of Public Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University,

4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: victorkosenko76@gmail.com <https://orcid.org/0000-0001-8995-7383>

THEORETICAL ASPECTS OF SHAPING A REGIONAL RESILIENT SYSTEM OF INDUSTRIAL AND PERSONNEL RECOVERY IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract. The article focuses on the importance of a methodological approach to building a system for sustainable industrial recovery and attracting qualified labor to the regional economy even during wartime. The purpose of the article is to scientifically substantiate the conceptual apparatus and methodological-theoretical basis for the restoration of industrial potential in Ukrainian regions during the period of martial law. The author notes that a key element in the process of forming a system of sustainable industrial recovery is understanding the scale of damages and the availability of qualified labor for recovery based on sectoral priorities. This requires a broad scientific perspective on this extraordinary problem and, consequently, a comprehensive approach. Such an approach would combine both the analysis of the current state of industrial facilities and the determination of the need for personnel and resources for modernization, taking into account both local resources and external factors, including the availability of financing, technological innovations, and international support. Currently, there are still certain terminological and scientific «gaps» in the principles of organization of recovery and the conceptual apparatus related to the restoration processes in the industrial sector of Ukraine today. The article reveals the terminology for revising the system of sustainable industrial recovery during the period of martial law and post-victory as a prerequisite for post-war recovery and sustainable development of the regions, which is a basic condition for searching and implementing ways to optimally use available resources, overcome technological gaps, and create conditions for the return of skilled migrants to Ukraine.

Keywords: *industrial recovery, industrial economy, regional industry, sustainable development, migration, skilled labor, mechanism, Ukraine's recovery.*

REFERENCES

1. Adamska, O. (2018). Crisis management in the context of responding to regional challenges: *Theoretical and methodological aspect. Efficiency of Public Administration*, 2(55), Part 1, 30–38. [in Ukrainian].
2. Bakumenko, V. (2011). Project management. In Y. Levenets (Ed.), *Political Encyclopedia*. Kyiv: Parliamentary Publishing. [in Ukrainian].
3. Gibadullin, O.G. (2021). Theoretical and methodological aspects of state regulation of innovative development of the trade and industrial sphere of Ukraine's economy. *Theory and History of Public Administration*, 1(82). Retrieved from <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229119>. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229119> [in Ukrainian].
4. Bereznyuk, I.G. (Ed.). (2013). History of Risk Profile. *Customs Encyclopedia*, vol. 1, 472. Khmelnytskyi: PP Melnyk A.A. [in Ukrainian].
5. Kovalenko, M.M., & Dunaiev, I.V. (2023). Components of public policy in the context of implementing a mobilization model of economic development. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(76), 7–25. URL <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607> DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01> [in Ukrainian].
6. Chubenko, A.G., Loshitsky, M.V., Pavlov, D.M., Bychkova, S.S. & Yunin, O.S. (2018). Risk Criterion. In *Terminological Dictionary on Preventing and Countering Money Laundering, Terrorism Financing, Proliferation Financing, and Corruption*. Kyiv: Vaite, 378–379. [in Ukrainian].
7. Melnychenko, O.A. (2015). State anti-crisis policy: Essence and priority directions. *Theory and Practice of Public Administration*, 2, 17–24 [in Ukrainian].
8. Nozdrina, L.V., Yashchuk, V.I., & Polotai, O.I. (2010). *Project Management: Textbook*. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].
9. Shynkaruk, V.I. (Ed.). (2002). *Organization*. In *Philosophical Encyclopedic Dictionary*. Kyiv: Hryhoriy Skovoroda Institute of Philosophy, NAS of Ukraine: Abris. [in Ukrainian].
10. Ostapchuk, O.Ye. A systematic approach to management and decision-making. URL : <http://surl.li/pmiky> [in Ukrainian].
11. Sytnyk, L.S. (2000). *Organizational and economic mechanism of enterprise crisis management*. Donetsk: Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine. [in Ukrainian].
12. Sokolik, L. (2022). The use of crowd technologies in the governance system under martial law in Ukraine. *Current Problems of Public Administration*, 2(61), 38-56. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-03> [in Ukrainian].
13. Stanford, L. & Optner, S. (1967). *Systems Analysis for Business and Industrial Problem Solving* (S. Nikanorova, Trans.). [in Ukrainian].
14. Bashynska, I. (2020). *Management of smartization of business processes of an industrial enterprise to ensure its economic security*. Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt).
15. Bertalanfy, L. (1969). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: Braziller.
16. Cleland, D. & Gareis, R. (2006). The evolution of project management. In *Global project management handbook*. McGraw-Hill Professional. URL: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071460453>
17. Cleland, D. & Gareis, R. (2006). *Global project management handbook*. McGraw-Hill Professional.
18. Dinsmore, P. (2005). *The right projects done right!* John Wiley and Sons. p. 35 and further.
19. Dunayev, I.V., Gavkalova, N.L. & Kud, A.A. (2023). Designing a platform-based model of civic participation within the smart-city concept for post-war Ukrainian cities. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3(14), 46–56. URL: <https://journals.uran.ua/eejet/article/view/285448/280508> (SCOPUS) DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.285448>
20. The International Consortium of Investigative Journalists. (2017). Explore the Panama Papers key figures. URL: <https://panamapapers.icij.org/graphs/>
21. Gosling, W. (1962). *The design of engineering systems*. London: Heywood.
22. UK Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform (BERR). *Guidelines for managing projects*. URL: <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20090609003228/http://www.berr.gov.uk/files/file40647.pdf>
23. Hall, A. (1962). *A methodology for systems engineering*. Princeton.
24. Lewis, R. Ireland (2006). *Project management*. McGraw-Hill Professional.
25. Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford: Stanford University Press.

26. Matusiak, M. (n.d.). Overview of the process of smart specialisation in Ukraine, Moldova and Tunisia. The European Commission's science and knowledge service. Joint Research Centre.
27. Wideman, M. (n.d.). Max Wideman's «Open source» comparative glossary of project management terms. URL: <http://www.maxwideman.com/>
28. Phillips, J. (2003). PMP Project Management Professional Study Guide. McGraw-Hill Professional.
29. Potočník, G. (2023). Operationalisation of legislation and the will of legislators in the judgments of international courts of war crimes and post-war recovery. *The Theory and Practice of Legislation*, 11(3), 184–206. DOI: 10.1080/20508840.2023.2248834
30. Rodríguez-García, C., Martínez-Senra, A. I., Quintás, M., & Vázquez, H. (2024). Overcoming the dark side of subnational start-up support policies: A pilot project for facilitating cross-border cooperation in Europe. *Regional Studies*. DOI: 10.1080/00343404.2023.2293985
31. Viega, J.F. (2011). Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes and path potentials. *Academy of Management Journal*, 24(3), 556–578.
32. Wapshott, R., & Mallett, O. (2018). Small and medium-sized enterprise policy: Designed to fail? *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(4), 750–772. DOI: <https://doi.org/10.1177/2399654417719288>
33. Wethington, E. (2007). The structured life event inventory. In C. Zalaquett & R. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources*. Lanham, MD: Scarecrow/University Press. pp. 391–405.
34. Witzel, M. (2003). Fifty key figures in management. *Routledge*. 96–101. URL: <https://www.routledge.com/Fifty-Key-Figures-in-Management/Witzel/p/book/9780415369787>
35. Young-Hoon, K. (2005). A brief history of project management. In *The story of managing projects* by Elias G. Carayannis et al. (9 eds), Greenwood Publishing Group.
36. Xheneti, M. (2020). Placing enterprise policy in context: A policy transfer approach. In D. Smallbone & F. Welter (Eds.), *A research agenda for entrepreneurship policy*, 31–46. *Edward Elgar*. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781786430946.00010>

The article was received by the editors 15.09.2023.

The article is recommended for printing 28.10.2023.