

<http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-07>
УДК 338.246.8:711.4

Гібадуллін Олексій Володимирович

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
директор з персоналу ТОВ «UBC Group», м. Харків
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8574-7941>
E-mail: a.gibadullin@beer-co.com

Косенко Аліса Володимирівна,

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
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4006-2295>
E-mail: kosenko_alica@ukr.net

СКЛАДОВІ СИСТЕМИ ПРОМИСЛОВОГО І КАДРОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТРАЖДАЛИХ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Анотація. Стаття акцентує увагу на важливості методологічного підходу до побудови системи управління промислового відновлення в регіоні і залучення кваліфікованої робочої сили в регіональну економіку навіть під час війни. Мета статті – є наукове обґрунтування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на регенеративні процеси в економіці промисловості у період дії воєнного стану та після завершення бойових дій, як складових системи відновлення промислового потенціалу регіонів. Комплексний та взаємопов'язаний розгляд викликів, що стоять перед державою у сьогоденні із системними проблемами розвитку економіки промисловості у довоєнному періоді, закладає основу успішних трансформаційних перетворень та швидкість перебігу регенеративних процесів відновлення економічної та соціальної сфери. Автор стверджує, що економіко-соціальні, економіко-екологічні та соціально-екологічні складові відновлювальних процесів тісно пов'язані між собою та впливають на кінцевий результат – промислове відновлення сьогодні та сталий розвиток регіонів і держави у майбутньому. Автор зауважує, що перетворення викликів зовнішнього середовища у можливості при побудові системи промислового відновлення завдяки застосування системи управління містить в собі додатковий ресурс задля оптимізації та прискорення відновлювальних процесів у економіці промисловості. Це вимагає широкого комплексного аналізу взаємозв'язку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища задля трансформаційних перетво-

© Гібадуллін О. В., Косенко А. 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/).

рень зовнішніх викликів на додаткові можливості, що підсилюють скритий, наявний та недовикористаний потенціал регіонів, завдяки побудови якісної координації процесів у системі промислового відновлення. Стаття розкриває теоретико-методичне обґрунтування впливу ефективних підходів управління та координації відновлювальних процесів на досягнення кінцевої мети – відновлення економіки промисловості та сталого розвитку регіону, визначення оптимальних моделей оперативного моніторингу перебігу процесів, вивчення впливу новітніх технологій на процеси відновлення, а також подолання технологічних розривів та створення умов для повернення кваліфікованих мігрантів в Україну.

Ключові слова: великі державні підприємства, стратегічні галузі, механізм публічного регулювання, корпоратизація, відновлення промисловості, промисловість, сталий розвиток, кваліфікована робоча сила, публічне урядування, цілі ООН.

Як цитувати: Гібадуллін О. В., Косенко А. В. Складові системи промислового і кадрового відновлення постраждалих регіонів в умовах дії воєнного стану в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 2 (77). С. 109–131. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-07>

Актуальність дослідження. У процесі формування системи промислового відновлення в умовному регіоні до і після війни в Україні актуальності набуває питання визначення внутрішнього потенціалу регіону, максимізація його використання для розвитку та дослідження рушійних сил що прямо впливають на швидкість відновлювальних процесів. Взаємозв'язок факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що зумовлюють активізацію процесів сталого розвитку в регіонах, вже тривалий період є предметом досліджень багатьох провідних науковців. Дослідження ж категорії сталого розвитку регіонів у період активних бойових дій та воєнного стану в Україні, тільки починаються. Виникає нагальна потреба як теоретико-методичного обґрунтування складових системи сталого розвитку регіонів та її економічної основи – системи промислового відновлення на регіональному рівні, так і дослідження факторів впливу на трансформацію та відновлювальні процеси через системне управління, цілеполагання відновлювальних програм, зміни пріоритетів та принципів розвитку як держави, так і регіонів [8]. Крім того, дослідження потребує взаємозв'язок між економічною складовою сталого розвитку та екологічною і соціальною складовою відновлювальних процесів, виокремлення принципів, які б забезпечували взаємодію, підтримували достатній рівень економічних вигод, зважаючи при цьому на обмеженість ресурсів та регенеративні можливості сьогодення.

Сучасні теоретичні дослідження проблематики сталого розвитку регіонів висвітлені у працях таких українських вчених, як В. Бабаєв, В. Бакуменко, М. Білинська, М. Болдуєв, А. Дегтяр, І. Дунаєв, О. Іваницька, М. Коваленко, О. Крюков, В. Куйбіда, Ю. Куц, М. Латинін, Т. Лозинська, А. Мерзляк, О. Поважний, С. Саханенко, С. Серьогін, 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. Питання ж наукового

обґрунтування складових системи промислового відновлення на регіональному рівні як основи сталого розвитку регіонів, як у період дії воєнного стану так і після завершення бойових дій, через керування відновлювальними процесами на регіональному рівні вже сьогодні, тільки починає досліджуватися.

Постановка проблеми і виокремлення невирішених питань. Проблема визначеної теми дослідження вимагає комплексного аналізу взаємозв'язку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища задля трансформаційних перетворень зовнішніх викликів на додаткові можливості, що підсилюють скритий, наявний та недовикористаний потенціал регіонів, завдяки побудови якісної координації процесів у системі промислового відновлення. Одним з основних завдань теоретико-методичного обґрунтування складових системи відновлення промислового потенціалу регіонів у період дії воєнного стану та створення передумов для побудови системи сталого розвитку регіонів у повоєнний період є визначення ефективних підходів до координації відновлювальних процесів та побудова якісної системи управління, дослідження ролі всіх учасників відновлювальних процесів у координації та досягнення ключової мети. Серед невирішених питань варто виокремити визначення оптимальних моделей оперативного моніторингу перебігу процесів, вивчення впливу новітніх технологій на процеси відновлення, а також аналіз людських ресурсів та трудового потенціалу, через створення сприятливих умов для розвитку підприємництва та інновацій.

Метою статті є наукове обґрунтування впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на відновлювальні економічні процеси в українській промисловості під час і після воєнного стану в Україні як нових складових системи відновлення промислового потенціалу регіонів.

Використана методологія і загальна логіка дослідження охоплює послідовний огляд внутрішнього та зовнішнього середовища системи промислового відновлення на регіональному рівні та ключових показників ефективності, як основу побудови системи координації відновлювальними процесами. Комплексність та взаємозв'язок із системними проблемами розвитку економіки промисловості регіонів та держави у довоєнному періоді, потребує розгляду внутрішнього та зовнішнього середовища системи, як основи трансформаційних перетворень в якій як криється додатковий ресурс для відновлення, так і певні ризики. При цьому необхідно чітко усвідомлювати, що економіко-соціальні, економіко-екологічні та соціально-екологічні складові відновлювальних процесів тісно пов'язані між собою та впливають на кінцевий результат – промислове відновлення сьогодні та сталий розвиток регіонів і держави у майбутньому.

Ця стаття підкреслює важливість теоретичної концептуалізації у виборі методологічного підходу до побудови системи управління промисловим відновленням 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 управління промисловим відновлення та практичних механізмів, який дозволять трансформувати роль та функцію держави з управлінської на координуючу, створюючи нову систему

державно-приватного партнерства. Отже, покрокова логіка викладу подальшого матеріалу у статті така:

- узагальнення сутнісних характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища системи промислового відновлення в умовному регіоні;
- концептуальна схема трансформація загроз зовнішнього середовища у можливості у системі промислового відновлення;
- огляд суті наявного механізму моніторингу промислового відновлення на регіональному рівні як основи побудови системи управління;
- концептуальна пропозиція моделі системи управління (координації) промислового відновлення умовного регіону.

Виклад основного матеріалу. Промислове відновлення України в період дії воєнного стану, як будь яка система, спрямована на досягнення цілей сталого розвитку регіонів, допускає подання її змісту з допомогою підсистем, дія яких тією чи іншою мірою спрямована на соціальну, економічну та екологічну складову – зовнішнього та внутрішнього середовища системи. Дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на процеси всередині системи, дає уявлення як про зв'язки між елементами структури так і ступінь залежності процесів системи від стороннього впливу.

Зовнішнє середовище системи промислового відновлення, яка є наріжним каменем економічної складової досягнення цілей сталого розвитку, являє собою з одного боку набір факторів, під впливом яких відбуваються процеси промислового відновлення, а з іншого - додаткове джерело, що живить систему ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні та структурних трансформаційних перетворень. Система знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання та розвитку. Зовнішнє середовище системи промислового відновлення є сукупністю факторів, які формують довгострокову перспективу системи і на які система не може впливати взагалі або має незначний опосередкований вплив [7]. Дослідження факторів зовнішнього середовища дозволяє скласти картину того, на якому якісному рівні знаходиться система стосовно можливих загроз, визначити стратегічний напрям та порядок дій для досягнення мети – цілей сталого розвитку, у контексті економічної, екологічної та соціальної складової.

Своєчасне виявлення зовнішніх чинників і визначення інтенсивності їх впливу дає як вигреш у часі для прийняття «профілактичних» заходів щодо усунення, запобігання або ослаблення небажаних впливів (загроз), так і для ефективної трансформації загроз у можливості, що важко переоцінити у період продювжуючихся активних бойових дій та воєнного стану. Спираючись на методологію ієрархічного підходу (за методикою А. Томпсона [25]), зовнішнє середовище розглядають як ієрархічну дворівневу структуру, в якій зовнішнє середовище є джерелом загальносистемних тенденцій: економічних умов, політичних впливів, соціальних та екологічних норм. Зовнішнє середовище складається із взаємозв'язаних та не підпорядкованих один одному елементів (факторів), які можуть впливати на цілі, ресурси, структуру та соціальну роль

системи. Ефективність системи промислового відновлення на регіональному рівні в умовах дії воєнного стану в Україні залежить від факторів (елементів), що знаходяться за межами системи та різним чином (прямо або опосередковано) впливають на її діяльність, швидкість відновлювальних та трансформаційних процесів (соціальних, економічних, екологічних) і повинні враховуватись при побудові системи управління відновленням [19; 1]. Зовнішнє середовище системи промислового відновлення на регіональному рівні у період дії воєнного стану складають основні групи факторів, що об'єднуються в сім основних груп: технології, економіка, ринки, політика, законодавство, екологія/довкілля (навколишнє середовище) та суспільство [9; 12]:

1. Економічні – напряму пов'язані з економічною складовою цілей сталого розвитку, фінансовим ресурсом на відновлення та додатковими фінансовими надходженнями. Саме цей фактор відображає життєздатність системи до регенерації власного ресурсного потенціалу, відображає рівень ресурсозалежності системи від зовнішнього фінансування та впливає на швидкість досягнення цілей сталого розвитку через прискорення швидкості відновлювальних процесів.

2. Соціально-демографічні – напряму пов'язані з соціальною складовою цілей сталого розвитку, трудовим потенціалом регіонів, впливають на рівень життя людей, ринок праці, формують ціннісну орієнтацію населення на регіональному та загальнодержавному рівні. Беручи до уваги, що людський ресурс є основою будь-якої системи, важко переоцінити значущість його впливу на швидкість промислового відновлення, відображення процесів міграції, загальний трудовий потенціал регіонів та досягнення цілей сталого розвитку.

3. Науково-технологічні – напряму впливають на всі складові цілей сталого розвитку (економічну, соціальну та екологічну), пов'язані як з отриманням нових технологій, так і з можливістю їх використання у подальшому [13]. Під впливом цього фактора знаходиться вибір вектора побудови нової моделі промисловості регіонів, що базується на основі Індустрії 4.0 та 5.0.

4. Політичні – опосередковано впливають на всі складові цілей сталого розвитку на регіональному та загальнодержавному рівні, пов'язані, перш за все, з іміджем держави та влади на міжнародній арені. Роль цього фактора у створенні нової моделі державно-приватного партнерства, побудові системи управління на принципах верховенства права, викоріненні корупції, страхуванні ризиків інвесторів.

5. Конкуренція та ринкове середовище – опосередковано впливають на соціальні та економічні складові цілей сталого розвитку, пов'язані з внутрішнім та зовнішнім попитом на продукцію вітчизняного виробника, відображають потенційні ризики від партнерських взаємовідносин (які у майбутньому можуть стати конкурентами) та ризики конкурентної боротьби всередині держави між регіонами за ресурси.

6. Довкілля та навколишнє середовище – напряму впливають на екологічну складову цілей сталого розвитку та опосередковано - на соціальну, пов'язані з дотриманням постулатів ресурсозбереження та екологічності (т.зв. «Індустрія 5.0») при побудову системи нової промисловості.

7. Географічний – опосередковано впливають на всі складові цілей сталого розвитку, в умовах бойових дій та воєнного стану вплив обставин даного фактору вже змінив економічну, соціально-демографічну та екологічну карту України. У подальшому вплив географічного фактору визначить побудову нової економічної карти регіонів, формування нової промислової, соціально-демографічної та економічної політики на регіональному та загальнодержавному рівні з-за перерозподілу центрів концентрації ресурсів.

Враховуючи реалії сьогодення, кожен з факторів впливу зовнішнього середовища на промислове відновлення на регіональному рівні як на економічну складову системи сталого розвитку регіонів, тісно пов'язаний з умовами бойових дій та воєнним станом в Україні. Зараз у 2023 році активні бойові дії проти російського агресора є безумовною домінантою над іншими об'єктивним (не залежить від системи), некерованим (має об'єктивний характер дії, не піддається управлінню з боку системи), комплексним (впливає на дві та більше складових економічної стійкості) фактором впливу на систему промислового відновлення на регіональному рівні. Це, у свою чергу, відображається як на швидкості відновлювальних процесів сьогодні, так і на досягненні цілей сталого розвитку у майбутньому.

Ключові фактори впливу зовнішнього середовища на систему промислового відновлення, як на підсистему економічної складової системи досягнення цілей сталого розвитку, одночасно створюють як загрози, так і несуть певні можливості, своєчасне використання яких дозволить підвищити ефективність як промислового відновлення на сьогоднішньому етапі, так і досягнення цілей сталого розвитку регіонів у майбутньому, успішність управлінських рішень та додатковий ресурс для прискорення швидкості відновлювальних процесів (таблиця 1).

Максимізація можливостей та мінімізація ризиків зовнішнього середовища є першочерговою метою для створення ефективної системи управління промисловим відновленням на регіональному рівні, яка здатна значно зекономити ресурси і прискорити швидкість, за рахунок оптимізації ресурсокористування:

- отримання додаткового ресурсу (фінансового, технологічного);
- використання альтернативного, або недовикористаного ресурсу (альтернативні джерела сировини, вторинна переробка);
- впровадження практики ресурсооптимізації та ресурсозбереження (нові технології генерації енергії та переробки сировини) тощо.

Можливості та загрози, які несуть кожен з факторів впливу зовнішнього середовища на промислове відновлення на регіональному рівні, розкривають як взаємозв'язок між факторами, так і певні тренди їхнього розвитку. Так економічні фактори впливу (рівень фінансово-економічної та інвестиційної підтримки партнерів), технологічні (нові технології та обладнання) напряму залежать від політичних (прозорість використання отриманої допомоги та рівня корупції), конкурентних (небажання партнерів мати сильних конкурентів) та географічних (бажання партнерів мати доступ до дешевих ресурсів). В свою чергу, кожен з вищеперерахованих факторів прямо впливає на соціально-демографічні (вимушена міграція та повернення) фактори та, у стратегічному

Таблиця 1

Потенційні напрями трансформацій під впливом загроз і можливостей у зовнішньому середовищі по відношенню до системи промислового відновлення в Україні.

Table 1

Potential directions of transformations under the influence of threats and opportunities in the external environment in relation to the system of industrial recovery in Ukraine

Домінуючий вплив бойових дій та воєнного стану		
<i>Загрози зовнішнього середовища</i>	<i>Внутрішня середа системи (напрями трансформації)</i>	<i>Можливості</i>
Інвестиційна непривабливість, руйнування енергосистеми, вартість паливних ресурсів, інформаційна складова війни.	Економічні Забезпечення прозорості руху грошового потоку від інвесторів, наявність внутрішнього ресурсу на відновлення.	Економічна допомога партнерів, отримання енергетичної незалежності України, розвиток «зеленої генерації».
Руйнування інфраструктури економіки промисловості.	Технологічні Обрання вектора відновлення, доступ до технологій, власний інтелектуальний ресурс.	Нові технології, новий принцип побудови та управління підприємствами, людино- та екологоцентричність.
Активізація застарілих проблем у стосунках держави, бізнесу та соціуму, рівень корупції.	Політичні Нові підходи до державно-приватного партнерства.	Новий погляд на державно-приватне партнерство, викоринення корупції, пріоритетність соціальної складової.
Велика кількість ключових фахівців задіяна в секторі оборони, падіння доходів, рівня життя соціуму, системна криза ринку праці, вимушена міграція.	Соціально-демографічні Умови для відтворення та розвитку людського ресурсу.	Новий погляд на ідею державності та національну ідентичність, пріоритетність соціальної складової.
Конкурентна боротьба з партнерами, не зацікавленими у створенні додаткових конкурентів.	Конкуренція та ринкове середовище Регулювання внутрішньої та зовнішньої конкуренції.	Переорієнтація виробників на висококонкурентні ринки, включення у світові ланцюги створення доданої вартості, орієнтація на недовикористані ресурси виробництва.
Руйнування екології внаслідок агресії.	Довкілля та навколишнє середовище Зв'язок технологій з екологічною безпекою.	Втілення принципів Індустрії 4.0 та 5.0.
Втрата ресурсної бази та інфраструктури промисловості.	Географічні Керована зміна економічної карти України.	Нова система промислового розвитку регіонів.
Система промислового відновлення на регіональному рівні в умовах дії воєнного стану Україні як економічна складова досягнення цілей сталого розвитку регіонів		

* Джерело: розроблено першим співавтором.

контексті, на соціальну складову системи досягнення цілей сталого розвитку та залежить від нього; екосистеми регіонів (забруднення внаслідок бойових дій, застарілі технології виробництва...) та, як наслідок, на екологічну складову сталого розвитку регіонів. Концентрація всіх факторів впливу зовнішнього середовища відбувається навколо домінуючого фактора – бойових дій та воєнного стану. Домінуючий фактор здатен як змінити вектор впливу з загроз на можливості, так і впливати на внутрішнє середовище системи.

Внутрішнє середовище системи промислового відновлення на регіональному рівні (як основи економічної складової сталого розвитку регіонів) – це сукупність факторів, які формують довгострокову перспективу системи (відновлення економіки промисловості регіонів і, як наслідок, економічної складової сталого розвитку, але перебувають під безпосереднім контролем та на які (або через які) система може здійснювати трансформаційний вплив [16]. Внутрішнє середовище системи являє собою, перш за все, стратегічний ресурс її розвитку: наявний потенціал основних видів ресурсів (економічного, соціального, технологічного, тощо) в системі та підсистема менеджменту (ресурс управління) на шляху досягнення кінцевої мети – сталого розвитку регіонів, через розвиток її економічної складової [4], а оптимізація та результативне використання внутрішніх резервів та ресурсів мають ключове значення та закладають основу стратегічного успіху.

Існують різні підходи до структурування внутрішнього середовища системи. Зазвичай науковці визначають декілька ключових характеристик внутрішнього середовища системи [2; 20]:

- формується залежно від місії та цілей системи і залежить від зовнішнього середовища;
- визначає процес діяльності системи;
- відноситься до подій, факторів, людей, інфраструктурного простору та матеріально-технічної бази, структур, умов всередині системи які зазвичай знаходяться під безпосереднім контролем системи управління;
- дозволяє визначити сильні і слабкі сторони системи, можливості та загрози;
- впливає на організаційну діяльність, прийняття рішень та поведінку учасників процесу.

Набір взаємопов'язаних ключових процесів та елементів за допомогою яких реалізується система промислового відновлення, злиття яких у сукупності визначають потенціал та можливості, доцільно досліджувати та групувати за функціональною складовою (таблиця 2).

Взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища системи промислового відновлення на регіональному рівні визначають вектор та стратегію побудови та розвитку системи, організацію та управління програмами відновлення інфраструктурних елементів, формують її ефективність та ресурсозбереженість, впливають на швидкість реалізації та оновлення потенціалу досягнення цілей сталого розвитку. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища системи промислового відновлення на регіональному рівні дозволяє дійти висновку, що ключовою складовою, що прямо впливає на швидкість

Таблиця 1

Сутність та елементи внутрішнього середовища системи промислового відновлення, як основи економічної складової системи сталого розвитку

Table 1

The essence and elements of the internal environment of the system of industrial recovery, as the basis of the economic component of the system of sustainable development

<i>Ключові елементи</i>	<i>Вид ресурсу (потенціалу)</i>	<i>Сутність процесу</i>	<i>Показники ефективності</i>
Організаційно-управлінська	Управлінський	Структура системи управління процесами. Вектор, стратегія, плани реалізації, моніторинг виконання та оптимізації.	Ділова активність підприємств, міжнародні та регіональні рейтинги
Фінансово-економічна	Фінансовий	Державні програми кредитування та підтримки, власні кошти підприємств.	Економічні показники розвитку регіонів.
Технологічна	Технологічний	Залучення нових технологій, обладнання та виробництв, можливість їх використання після бойових дій. Матеріально-технічний ресурс.	Швидкість переорієнтації промисловості на вищі технологічні уклади, показники промислового виробництва, кількість впроваджених інновацій
Інформаційна	Інформаційний	Збір, обробка та використання інформації. Система комунікацій, інструменти діджиталізації процесів, кіберзахисту.	Швидкість, прозорість та об'єктивність управлінських процесів.
Соціальна	Людський	Системи мотивації та залучення виконавців.	Людський потенціал для реалізації відновлювальних програм, продуктивність та операційна ефективність.
Маркетингова	Іміджевий	Іміджева складова на державному та міжнародному рівні.	Рівень корупції, легкість ведення бізнесу.

* Джерело: розроблено першим співавтором.

відновлювальних процесів у короткостроковій перспективі та досягнення цілей сталого розвитку у майбутньому є:

- у внутрішньому середовищі – наявність ресурсів та потенціал для відновлення (фінансових, матеріальних, соціальних, технологічних, тощо);
- у зовнішньому середовищі – рівень зовнішніх загроз для системи відновлення (бойові дії, корупція, брак попиту, технологічна відсталість, тощо);
- у системі управління – можливість трансформувати загрози внутрішнього середовища у можливості, задля отримання додаткового ресурсу (стратегія та вектор відновлення, послідовність завдань, контроль результатів тощо).

Одним з першочергових завдань на шляху до прискорення промислового відновлення в регіонах під час ведення бойових дій та переходу до політики сталого розвитку у повоєнний період, є пошук та використання ресурсного потенціалу, що є «тут і зараз»:

- географічні, сировинні та ринкові ресурси для промислового відродження та прискорення швидкості повинні розташовуватися безпосередньо в регіонах та не вимагати довгого логістичного плеча;
- технологічні ресурси повинні акцентуватися на доступних екологічних, енергозберігаючих та соціально орієнтованих технологічних укладах (Індустрія 4.0 (5.0));
- соціальні ресурси – на якість, кількість та демографію кожного конкретного регіону, з урахуванням можливостей зміни під них виробничих циклів (операцій), автоматизацію процесів;
- управлінські та економічні – враховувати принципи прозорості розподілу інвестицій, повернення корштів та страхування ризиків бойових дій.

Враховуючи, що у внутрішньому середовищі системи промислового відновлення криється здатність трансформаційних перетворень загроз зовнішнього середовища у можливості, а взаємозв'язок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища – вектор та стратегію перетворень, процеси управління (управляючої системи), повинні акцентуватися на визначенні найоптимальнішого способу модерації, якаб у процесі самовідтворення економіки промисловості регіону дозволила розкрити весь наявний потенціал та керувати процесом соціально-економічної трансформації.

Яким чином? Об'єктивні умови (феномени і обставини, насамперед, соціально-економічного характеру, які необхідні для породження конкретного явища (суспільно-економічної трансформації регіону) та суб'єктивний фактор (свідома, цілеспрямована діяльність всіх учасників процесу спрямована на зміну та конструктивний розвиток) в прояві і реалізації законів суспільного процесу при побудові процесів управління відновлення інфраструктурних елементів економіки промисловості регіону, врешті решт формують її ефективність та ресурсозбереженість та є ключовою складовою, що прямо впливає на швидкість відновлювальних процесів у короткостроковій перспективі та досягнення цілей сталого розвитку регіону у майбутньому [14; 15]. Система управління промисловим відновленням на регіональному рівні, як ієрархічна структура, визначає послідовність та необхідну повноту дій учасників процесу, з метою найбільш ефективного використання ресурсу та трансформації негативного впливу зовнішнього середовища у можливість зростання та відображає структуру державного регулювання процесами промислового відновлення.

Головним цільовим орієнтиром системи промислового відновлення на регіональному рівні 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 результатом роботи системи промислового відновлення на регіональному рівні в пе-

ріод дії воєнного стану є «перезапуск» економіки промисловості регіонів та отримання додаткового фінансового ресурсу за рахунок отримання прибутку. Метою системи державного регулювання промислового відновлення на регіональному рівні є відновлення та розвиток інфраструктурного простору промисловості регіонів, 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 [15], за участі всіх регіонів, відповідно до їх індивідуальних можливостей, спрямованого на економічний розвиток держави та добробут людей.

Вектор системи промислового відновлення регіону повинен бути спрямований на повну соціально-економічну трансформацію як регіону, так і держави. Роль державного регулювання процесів у відкритій системі, якою є система промислового відновлення на регіональному рівні, полягає у встановленні загальних правил поведінки (діяльності) учасників суспільних відносин, і їх коригуванні залежно від умов, які змінюються, задля координації якісних змін і керуванні рушійними силами трансформаційних перетворень, повинна бути зосереджена на гнучкій модерації процесами регенерації як інфраструктурного простору промисловості, так і суспільного та екологічного життя регіону та держави. Для виконання своїх функцій і завдань держава використовує різноманітні важелі та інструменти державного регулювання, щодо визначення напрямку, мети, послідовності впливу, засобів регулювання та порядку моніторингу функціонування та діяльності процесів – механізмів регулювання. Механізм державного регулювання системою промислового відновлення повинен бути спрямованим на досягнення конкретних цілей (відновлення промисловості на якісно новому рівні) шляхом впливу на конкретні фактори (елементи управління та їхні зв'язки – внутрішнє середовище).

Беручи до уваги теоретичні підходи до трактування дефініції «механізм державного регулювання», враховуючи особливості системи промислового відновлення на регіональному рівні - взаємозалежність ресурсів, якості трансформаційних перетворень та швидкості процесів промислового відновлення в єдиній синергетичній системі, спрямованій на досягнення оптимального результату, комплексний механізм державного регулювання промисловим відновленням на регіональному рівні в умовах дії воєнного стану є:

– сукупність збалансованих економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів державного управління (органів влади) на діяльність (процеси промислового відновлення) об'єктів (інфраструктурний простір промисловості), що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат (швидкість та якість промислового відновлення) діяльності управлінського об'єкта (економіки промисловості) регіонів та має за мету реалізацію спільних інтересів і потреб учасників промислового відновлення (досягнення цілей сталого розвитку) за рахунок державно-приватного партнерства на основі усталених суспільних цінностей, норм і правил;

– є засобом та способом реалізації функцій держави, набір практичних заходів, засобів, важелів, стимулів, за допомогою яких органи державної влади

впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище, з метою досягнення поставлених цілей – відновлення промисловості на якісно новому рівні та сталого розвитку у майбутній перспективі

– складна сукупність дій – сукупність взаємозалежних і взаємодіючих інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів у системі промислового відновлення на державному рівні в умовах бойових дій і воєнного стану, як продукт організованої людської діяльності, що має за мету відновлення промислової активності в регіоні та вирішення нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу й регулювання суспільної життєдіяльності на основі державно-приватного партнерства. Враховуючи, що державне регулювання системою промислового відновлення на регіональному рівні є складним процесом, з багатьма взаємопов'язаними складовими, доцільне застосування комплексного механізму державного регулювання (координації), який включатиме в себе декілька самостійних механізмів: організаційно-економічних (сукупність фінансово-економічних управлінських методів, інструментів та стимулів, за допомогою яких держава регулює економічні процеси), нормативно-правових (комплекси взаємопов'язаних юридичних засобів, які об'єктивовані на нормативно-правовому рівні), мотиваційних (технології, що забезпечують процес вмотивування до діяльності) тощо (рисунок 1).

Основними цілями, при формуванні механізму державного регулювання (координації) промислового відновлення на регіональному рівні, відповідно є:

- відновлення промислової активності регіонів, залучення та перерозподіл сторонніх ресурсів, сприяння акумуляції підприємствами коштів інвестиційного призначення, зокрема за рахунок прибутку та оптимізації витрат наявного ресурсу;
- створення передумов для розвитку промислового потенціалу регіонів на основі принципів Індустрії 4.0 (5.0) в єдиній системі відновлення держави [3];
- сприяння трансформаційним перетворенням загроз зовнішнього середовища у додаткові можливості в системі промислового відновлення задля отримання додаткового ресурсу;
- вирішення поточних питань соціального та економічного відновлення регіонів, соціальної інфраструктури та комунальної сфери, створення додаткових робочих місць;
- прискорення промислового відновлення за рахунок якісного та оптимального використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів.

Ключовими елементами координації процесів відновлення промисловості та регіонального розвитку, які дозволять додати системі управління гнучкості та прозорості, має стати впровадження digital-інструментів у системі управління. Для боротьби з основними викликами відновлення, цифрові рішення мають бути спрямовані на:

- побудову інтегрованої цифрової платформи державного масштабу, яка дозволить відслідковувати грошові потоки «від донору до будівництва», від державного до місцевого бюджету, у будь-якому розрізі та за будь-якими проектами. За принципом «всі бачать все»;

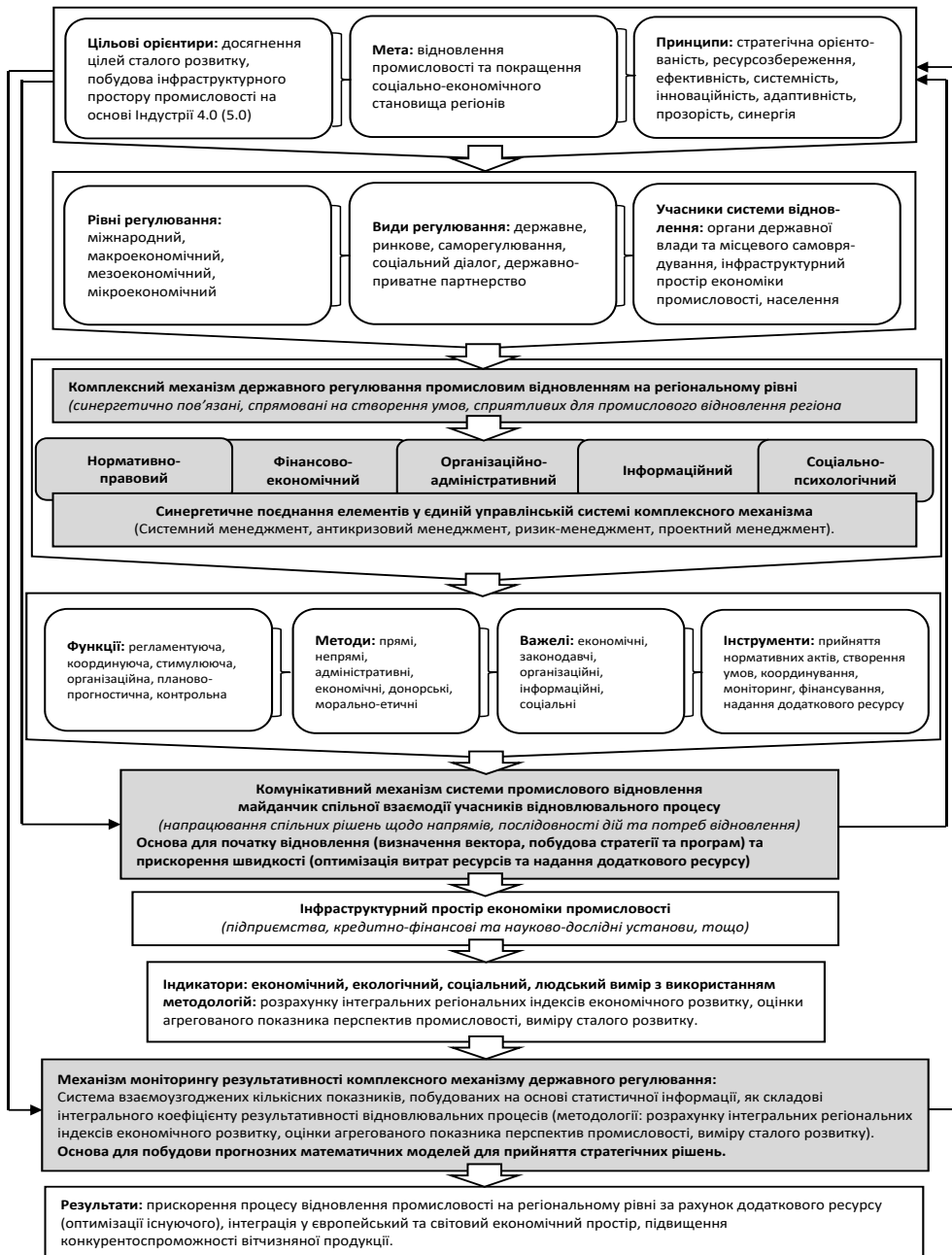


Рисунок 1. Концептуальна логіка комплексного механізму управління промисловим відновленням на регіональному рівні в Україні

Figure 1. Conceptual logic of the complex mechanism of industrial recovery management at the regional level in Ukraine

* Джерело: розроблено першим співавтором

– поєднання на платформі інформації з різних цифрових реєстрів та платформ – наявних (наприклад, РПЗМ, Prozorro, Prozorro.Sale, ЄДЕССМ, ДІЯ, spending.gov.ua тощо) та новостворених. Має бути взаємозв'язок цільових програм відновлення та коштів за ними між бюджетами усіх рівнів – від державного до місцевих (наприклад, маркування унікальним ідентифікаційним кодом проєктів);

– впровадження модульного принципу розгортання цифрових систем, який дозволить інтегрувати різні ініціативи з відновлення та прозорого державного управління на єдиній цифровій платформі. Наприклад, модулі пріоритетзації заявок на відновлення бізнесу або об'єктів соціальної інфраструктури громад, нефінансової допомоги, гуманітарної допомоги тощо.

Частина цих принципів вже знаходить своє відображення у державній платформі «DREAM» (<https://dream.gov.ua/ua>) – державній цифровій екосистемі для підзвітного управління відновленням, яка є українським державним проєктом, інструментом управління, який забезпечує єдину цифрову маршрутизацію для всіх проєктів реконструкції. Як цифрова система управління, вона буде публічною відображати повний стан проєктів відновлення, від початкового складання плану реконструкції на муніципальному рівні до остаточного контракту впровадження. Система побудована на принципі «всі все бачать», що дозволяє ефективний аналіз, прийняття рішень на основі даних і безпрецедентна прозорість. DREAM має на меті координувати зусилля інвесторів, влади та представників громадянського суспільства, забезпечувати прозорість та підзвітність відновлювального процесу. Як наскрізний інструмент, DREAM охопить планування реконструкції, визначення специфікації проєктів, забезпечення державного чи донорського фінансування та проєкт виконання. На кожній стадії планується окремий електронний модуль, який виконуватиме свою частину завдань. Система охоплюватиме такі оцифровані етапи проєктів: інвентаризація та оцінка збитків, збір та аналіз даних для пріоритетзації та планування відбудови, планування та пріоритетзація проєктів, фінансування проєктів, реалізація проєктів, оплата робіт, введення в експлуатацію та утримання [7].

Індивідуальна інтегральність системи промислового відновлення відображається у сукупності особливих якостей, властивостей, особливому характері взаємозв'язків усіх процесів системи, між усіма її складовими. Це, перш за все, цілісна характеристика індивідуальностей системи, яка складається з інтегральних оцінок найбільш вагомих її складових. Кожна зі складових системи промислового відновлення прямо чи опосередковано впливають як на швидкість перебігу відновлювальних процесів, так і на якість кінцевого стратегічного результату. Обов'язкова наявність певних цільових орієнтирів, яких слід досягти, є невід'ємною складовою практично кожного стратегічного управлінського рішення, а наукове обґрунтування кількісних орієнтирів індикаторів стратегій розвитку є закономірним та актуальним. На жаль, у багатьох стратегіях, які до цього часу пропонувалися в Україні, основні напрями та пріоритети їх реалізації визначали шляхом декларування, без чітких, конкретних результатів дії – кількісних стратегічних орієнтирів (індикаторів) моніторинг яких дозволив би контролювати процес. Результативність як системи управ-

ління промисловим відновленням (модератора регенеративних процесів) так і перебігу відновлювальних процесів, що відображають системне узгодження та ефективність функціонування всієї системи промислового відновлення на регіональному рівні (як основи сталого розвитку регіонів), зазвичай групують за трьома функціональними категоріями (індикаторами спеціальних перетворень), з урахуванням їх цільової спрямованості:

- індикатори - рушійна сила, що характеризують людську діяльність, процеси і характеристики, які впливають на сталий розвиток (швидкість відновлювальних процесів);
- індикатори стану, що характеризують поточний стан різних аспектів сталого розвитку (системи відновлення);
- індикатори реагування, дозволяють здійснювати політичний чи якийсь інший спосіб реагування для зміни поточного стану (трансформація ризиків).

Методологічна база систем індикаторів сталого розвитку розроблена КСР ООН, що досліджує рушійні сили, стан та реагування системи та відображає соціальні, економічні, екологічні та інституційні аспекти сталого розвитку, а також індикатори інституційних аспектів (програмування та планування політики, наукові розробки, міжнародні правові інструменти, інформаційне забезпечення, посилення ролі основних груп населення) та містить 132 індикатори [17; 18] є однією з найповніших за охопленням.

На макрорівні, у довгостроковій перспективі, для моніторингу системи промислового відновлення у період воєнного стану можливе використання Методології вимірів сталого розвитку, запропонованої Київським інститутом прикладного системного аналізу [11]. За нею рівень промислового відновлення можливо оцінювати за допомогою відповідного індексу $I_{пр}$, що вираховується як сума індексів для трьох вимірів: економічного ($I_{екв}$), екологічного ($I_{ев}$) та соціального ($I_{св}$) з відповідними ваговими коефіцієнтами. У свою чергу, кожен з індексів $I_{екв}$, $I_{ев}$ та $I_{св}$ обчислюється з використанням відомих у міжнародній практиці індексів та індикаторів. Звичайно, всі індикатори, що впливають на складові наведених індексів, як і самі ці індекси, вимірюються в різних одиницях і мають різні інтерпретації. Тому вони приводяться до нормованої форми таким чином, щоб їх зміни, як і зміни самих індексів, перебували в діапазоні від 0 до 1. У такому разі найгірші значення названих індикаторів відповідатимуть числовим значенням, близьким до 0, а найкращі - наблизатимуть ці значення до 1. Таке нормування дозволяє обчислювати кожен з індексів $I_{екв}$, $I_{ев}$, $I_{св}$ та $I_{пр}$ у вигляді усередненої суми своїх складових з відповідними ваговими коефіцієнтами.

Індекс економічного виміру ($I_{екв}$) формується з двох глобальних індексів: індексу конкурентоспроможного розвитку (I_k), розробленого організаторами Світового економічного форуму [21]. Індекс конкурентоспроможності формується з таких трьох індикаторів: індикатора технологічного розвитку; індикатора громадянських інститутів та індикатора макроекономічного середовища. У свою чергу, ці три індикатори обчислюються на основі використання 47 наборів даних про стан трансферу технологій та інноваційного розвитку країни, рівень розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, рівень видатків країни на до-

слідження і розвиток, рівень іноземних інвестицій, рівень незалежності бізнесу від уряду, рівень корупції в країні та інше; індексу економічної свободи (Іес), який розроблений інтелектуальним центром міжнародної організації «Heritage Foundation» [6]. Він щорічно друкується у Wall Street Journal. Індекс економічної свободи формується з таких десяти індикаторів: торгової політики країни; фіскального навантаження з боку уряду; урядової інтервенції в економіку; монетарної політики; потоків капіталів та іноземних інвестицій; банківської та фінансової діяльності; політики формування цін та оплати праці; прав на приватну власність; політики регулювання; неформальної активності ринку. Ці десять індикаторів обчислюються на основі використання 50 наборів різноманітних даних економічного, фінансового, законодавчого та адміністративного характеру.

Індекс екологічного виміру (Іев) оцінюється за допомогою відомого індексу ESI, вирахованого Центром з екологічного законодавства та політики Єльського університету (США) для 146 країн світу [24; 27]. Індекс ESI сформований з 21 екологічного індикатора, які, у свою чергу, розраховувалися на основі використання 76 наборів екологічних даних про стан природних ресурсів у країні, рівень забруднення навколишнього середовища в минулому і сьогодні, зусилля країни на ниві управління екологічним станом, здатність країни покращити екологічні характеристики та інше. Індекс ESI кількісно визначає здатність тієї чи іншої країни захищати своє навколишнє середовище як у поточний період часу, так і в довготерміновій перспективі, виходячи з таких п'яти критеріїв: наявність національної екологічної системи; можливість протидії екологічним впливам; зниження залежності людей від екологічних впливів; соціальні та інституціональні можливості країни відповідати на екологічні виклики; можливість глобального контролю за екологічним станом країни. Окрім того, цей індекс може використовуватися як потужний інструмент для прийняття рішень на аналітичній основі з урахуванням соціального та економічного вимірів сталого розвитку країни.

Індекс соціального виміру (Ісв) формується шляхом усереднення трьох глобальних індексів: Індексу якості і безпеки життя (Ія), розробленого “Economist Intelligence Unit” [23]. Цей індекс формується за допомогою таких дев'яти індикаторів: ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності; середньої тривалості життя населення країни; рейтингу політичної стабільності і безпеки країни; кількості розлучених сімей на 1000 населення; рівня громадської активності (активність профспілок, громадських організацій та ін.); різниці за географічною широтою між кліматично теплішими і холоднішими регіонами країни; рівня безробіття в країні; рівня політичних і громадянських свобод в країні; співвідношення між середньою заробітною платою чоловіків і жінок.

Індексу людського розвитку (ІЛР), що використовується програмою ООН United Nations Development Program [22]. Він формується за допомогою таких трьох індикаторів: середньої тривалості життя населення країни; рівня освіченості та стандарту життя населення країни, що вимірюється ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності (ВВП за ПКС). Індексу суспільства, заснованого на знаннях, або К-суспільства (Ікс), розробленого департаментом ООН з економічного і соціального розвитку - UNDESA [5; 26]. Цей індекс визна-

чається трьома основними індикаторами: інтелектуальними активами суспільства; перспективністю розвитку суспільства та якістю розвитку суспільства, які, у свою чергу, формуються за допомогою 15 наборів даних про рівень охоплення молоді освітою та інформацією, інвестиційний клімат у країні, рівень корупції, нерівність розподілу матеріальних і соціальних благ (GINI-індекс), рівень дитячої смертності тощо. Моніторинг інтегральних показників роботи системи, інформаційна повнота та адекватність, є основою побудови системи управління, оцінки досягнення якості кінцевого результату та дієвості управлінських процесів [10].

І нарешті, щодо моделювання можливих сценаріїв перебігу відновлювальних процесів у регіональній промисловості, умовно припустимо три класичних основних варіанта перебігу подій: негативний, нейтральний та оптимістичний та дослідимо їх в контексті внутрішнього, зовнішнього середовища та системи управління (таблиця 3).

Таблиця 3

Сценарії подальшого розвитку системи промислового відновленням на регіональному рівні в Україні

Table 3

Scenarios of further development of the system of industrial recovery at the regional level in Ukraine

Укрупнений об'єкт моделювання у сценарії	Сценарій		
	Негативний	Нейтральний	Позитивний
Зовнішнє середовище	Інтенсифікація бойових дій	Продовження конфлікту «на виснаження»	Припинення бойових дій
Внутрішнє середовище	Орієнтація тільки на зовнішню допомогу	Повільне використання внутрішнього ресурсу	Виявлення найбільш оптимального внутрішнього ресурсу
Система управління	Саморегенерація системи	Впровадження жорстких методів керування	Модерація процесів відновлення

**Джерело: розроблено першим співавтором.*

При найбільш оптимістичному сценарії розвитку системи промислового відновлення в регіонах увага зосереджена на максимальному розкритті внутрішнього потенціалу кожного конкретного регіону (матеріального, економічного, людського, ринкового та іншого ресурсу), при цьому роль допомоги партнерів зведена до стабілізаційної функції, а система управління зосереджена на гнучкій та прозорій модерації регенеративних процесів. При нейтральному сценарії розвитку – внутрішній ресурс використовується повільно, скриті ресурси невідомі виробникам, що планують відновлювати виробництво, а партнерська допомога розглядається як основа відновлювальних процесів. Система ж управління зосереджена на обговоренні та декларуванні, а практичний бік

управління відновленням йде паралельно, як саморегулююча та саморегенеруюча система. Найбільш негативним сценарієм розвитку відновлювальних процесів у економіці промисловості регіонів, на наш погляд, є: орієнтація тільки на допомогу партнерів (економічну, фінансову та іншу), яка безумовно важлива, але кожен з них переслідує свої власні інтереси, внутрішні ресурси не розглядаються, як основа відновлювальних процесів, а управління процесами відновлення максимально зосереджено на жорстких принципах модерації, розподільчій та контролюючих функціях.

Отже, резюмуючи: якщо на сценарії розвитку подій у зовнішньому середовищі системи промислового відновлення у регіонах ми напругу вплинути не можемо, крім того, що кожен на своєму місці повинен максимально працювати на перемогу, то сценарії внутрішнього середовища та вибору моделі управління процесами промислового відновлення залежать тільки від нас, а це, врешті решт, впливає на швидкість та якість кінцевого результату!

Висновки. На основі проведених вище досліджень можна зробити такі узагальнені висновки.

1. Ключові фактори впливу зовнішнього середовища на систему промислового відновлення, як на онову економічної складової сталого розвитку регіонів, одночасно створюють як загрози, так і несуть певні можливості, своєчасне використання яких дозволить підвищити ефективність відновлювальних процесів, успішність управлінських рішень та швидкість відновлення та досягнення кінцевої мети. Максимізація можливостей та мінімізація ризиків зовнішнього середовища є першочерговою метою побудови ефективних процесів управління промисловим відновленням на регіональному рівні, яка здатна значно зекономити ресурси і прискорити швидкість промислового відновлення.

2. Внутрішнє середовище системи промислового відновлення на регіональному рівні являє собою сукупність внутрішніх ресурсів, підходів та факторів впливу, які безпосередньо впливають на функціонування системи, є джерелом акумулювання його ресурсних, фінансових, технічних, соціально-демографічних, інноваційних можливостей і використовується як засіб ефективного реагування на впливи та виклики зовнішнього середовища. Система індикаторів системи охоплює основні групи соціальних, економічних, екологічних аспектів сталого розвитку, а також індикатори інституційних аспектів та відображає оперативну та якісну картину перебігу процесів промислового відновлення та досягнення цілей сталого розвитку.

3. Механізм державного регулювання системою промислового відновлення повинен бути спрямованим на досягнення конкретних цілей (відновлення промисловості на якісно новому рівні) шляхом впливу на конкретні фактори (елементи управління та їхні зв'язки – внутрішнє середовище) є сукупністю збалансованих економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів державного управління (органів влади) на діяльність (процеси промислового відновлення) об'єктів (інфраструктурний простір промисловості), що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат (швидкість та якість промислового відновлення) ді-

альності управлінського об'єкта (економіки промисловості) регіонів та має за мету реалізацію спільних інтересів і потреб учасників промислового відновлення (досягнення цілей сталого розвитку) за рахунок державно-приватного партнерства на основі усталених суспільних цінностей, норм і правил. Враховуючи, що державне регулювання системою промислового відновлення на регіональному рівні є складним процесом, з багатьма взаємопов'язаними складовими, доцільне застосування цифрових технологій при побудові комплексного механізму державного регулювання (координації) відновлювальними процесами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Газарян С. Створення ефективних урядів в країнах, що розвиваються: від глобальної цілі до розумних дій (досвід Бразилії). Актуальні проблеми державного управління. 2023. №1 (62). С. 114-130. DOI 10.26565/1684-8489-2023-1-07
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Дунаєв І., Коваленко М. Нові траєкторії регулювання інформаційних платформ і платформної економіки заради суспільного блага. Актуальні проблеми державного управління. 2022. №2(61). С. 6-24. URL: <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/21840/20243>. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01>
4. Дунаєв І.В. Фінансові інструменти для розумного, стійкого і включеного зростання регіонів і міст у Євросоюзі / Державна економічна політика регіонального розвитку : Навч. посіб. / За ред. М.А. Латиніна, В.Б. Родченка та ін. Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2016. 420 с. С. 75-80
5. Згуровський М. Україна в глобальних измерениях устойчивого развития. URL: <http://uspishnaukraina.com.ua/nsa/170.html>
6. Индекс економічної свободи 2023 / Heritage Foundation. URL: <https://www.heritage.org/index/download>
7. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. Теорія та практика державного управління. 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25. DOI 10.26565/1727-6667-2023-1-01. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607>
8. Костенніков Д. Проектування механізмів заохочення іммігрантів до офіційного працевлаштування в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2023. №1 (62). С. 22-39. DOI 10.26565/1684-8489-2023-1-02
9. Линовицька С.А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 5. С. 49–57
10. Національна парадигма сталого розвитку України / за ред. Б.Є. Патона. Київ : Ін-т економіки природокористування та сталого розвитку НАН України, 2012. 72 с.
11. Системи оцінювання сталого розвитку / Київський інститут прикладного системного аналізу. URL: <http://kxtp.kpi.ua/komarysta/oitsr-lec4.pdf>
12. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
13. Юрченко Є.О. Державне регулювання транспортної інфраструктури економіки: ідентифікація понятійного апарату. Актуальні проблеми державного управління. 2021. №1 (59). С. 83-94. DOI 10.34213/ap.21.01.09

14. Bailey D., Pitelis Ch., Tomlinson P.R. Strategic management and regional industrial strategy: cross-fertilization to mutual advantage. *Regional Studies*. 2020. №54:5. C. 647-659, DOI: 10.1080/00343404.2019.1619927
15. Billing C, Bryson J., Kitsos T. Industrial path development in the UK space sector: processes of legitimacy building in the establishment of Space 2.0. *Industry and Innovation*. 2024. DOI: 10.1080/13662716.2024.2305865
16. Bondarenko I., Kutniashenko O., Ziuz O., Dunayev I. et al. Improving the efficiency of equipment and technology of waste briquetting. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. №6/20 (108). C. 36-52 (ISSN 1729-3774). URL : <http://journals.uran.ua/ejet/article/download/220349/221813>. DOI 10.15587/1729-4061.2020.220349
17. Bossel H. Indicators for sustainable development: Theory, method, applications. Winnipeg : International Institute for Sustainable Development, 1999. 124 p. URL : <https://www.iisd.org/publications/indicators-sustainable-development-theory-method-applications>
18. CSD 18 Commences Review of transport, chemicals, waste management, mining and sustainable consumption and production. URL: <https://web.archive.org/web/20030423093630/http://www.un.org/esa/sustdev/csd/CSD1.htm>
19. Diaz R., Carlos A., Baker J., Mason K., Tierney K. Market-scanning and market-shaping: why are firms blindsided by market-shaping acts?. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2020. №35 (9). c. 1389–1401. ISSN 0885-8624. doi:10.1108/JBIM-03-2019-0130
20. Dunayev I. Reshaping Institutional Basis for Regional Economic Progress: Findings for Present-day Ukraine and Promising Democratic Countries / I. Dunayev, N. Stativka, O. Milash, A. Nadtochii, N. Kovalenko / Progress in Economics Research. Vol. 44 / Edited monograph: ed. Albert Tavidze. – New York: Nova Science Publishers, 2020. 231 p. P. 47-83. URL: <https://novapublishers.com/shop/progress-in-economics-research-volume-44>.
21. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery / WEF. Geneva : WEF, 95c. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf
22. Human Development Report 2021-2022 : Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World / United Nations Development Program. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
23. Risk outlook 2024 / Economist Intelligence Unit. URL: <https://www.eiu.com/n/campaigns/oct-23-risk-outlook-2024/>
24. The 2022 Environmental Performance Index URL: <https://epi.yale.edu/>
25. Thompson A.A. Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases Kindle Edition. Chicago : McGraw-Hill Higher Education, 2014. 2257 c. ISBN 1260735176
26. UN DESA Annual Highlights Report 2022-2023 / UN Department of Economic and Social Affairs. New York, 2023. 59 c. URL: <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/desa-highlight-report-2022-2023.pdf>
27. Wolf, M. J., Emerson, J. W., Esty, D. C., de Sherbinin, A., Wendling, Z. A., et al. (2022). 2022 Environmental Performance Index. New Haven, CT: Yale Center for Environmental Law & Policy. URL: <https://epi.yale.edu>

Стаття надійшла до редакції 20.09.2023

Стаття рекомендована до друку 20.10.2023

Гібадулін О. В., Косенко А. В. Складові системи промислового і кадрового відновлення постраждалих регіонів в умовах дії воєнного стану в Україні

Oleksiy Gibadullin, PhD in public administration,
Director of Human Resources at UBC Group, Kharkiv, Ukraine.
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-8574-7941> Email: a.gibadullin@beer-co.com

Alisa Kosenko, PhD in Public Administration, associate professor, Department of
Economic Policy and Management, Educational and Scientific Institute «Institute of Public
Administration», V. N. Karazin Kharkiv National University, 4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4006-2295> Email: kosenko_alica@ukr.net

COMPONENTS OF THE INDUSTRIAL AND PERSONNEL RECOVERY SYSTEM IN WAR-AFFECTED REGIONS DURING THE MARTIAL LAW IN UKRAINE

Abstract: This article focuses on the importance of a methodological approach to building a management system for industrial recovery in regions and the integration of skilled labor into the regional economy even during wartime. The purpose of the article is to provide a scientific justification for the impact of internal and external environments on the regenerative processes in the industrial economy during the period of martial law and after the cessation of hostilities, as components of the system for restoring the industrial potential of regions. A comprehensive and interconnected examination of the challenges facing the state today with the systemic problems of the development of the industrial economy in the pre-war period lays the foundation for successful transformational transformations and the speed of regenerative processes of economic and social recovery. The author claims that the economic-social, economic-ecological and social-ecological components of recovery processes are closely related and affect the final result - industrial recovery today and sustainable development of regions and the state in the future. The author notes that transforming the challenges of the external environment into opportunities in building the industrial recovery system through the application of a management system embodies an additional resource for optimizing and accelerating the regenerative processes in the industrial economy. This requires a broad, comprehensive analysis of the interplay between internal and external environmental factors for transformational changes of external challenges into additional opportunities, thereby enhancing the hidden, existing, and underutilized potential of regions through the construction of quality coordination processes in the industrial recovery system. The article elaborates on the theoretical and methodological justification for the impact of effective management and coordination approaches on the restoration processes to achieve the ultimate goal – the recovery of the industrial economy and sustainable development of the region, determining optimal models for operational monitoring of process progress, studying the impact of cutting-edge technologies on recovery processes, as well as overcoming technological gaps and creating conditions for the return of skilled migrants to Ukraine.

Key words: *large state enterprises, strategic sectors, public regulation mechanisms, corporatization, industrial recovery, industry, sustainable development, skilled workforce, public governance, UN goals.*

In cites: Gibadullin, O.V., & Kosenko, A.V. (2023). Components of the Industrial and Personnel Recovery System in War-Affected Regions during the Martial Law in Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*, 2 (77), 109–131. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-2-07> [in Ukrainian].

REFERENCES:

1. Gazaryan, S. (2023). Creating effective governments in developing countries: From global goals to smart actions (Brazilian experience). *Pressing Problems of Public Administration*, 1(62), 114-130. DOI 10.26565/1684-8489-2023-1-07 [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
2. Dovhan, L. Ye., Karakay, Yu. V., & Artemenko, L. P. (2011). Strategic management: Educational guide. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
3. Dunayev, I., & Kovalenko, M. (2022). New traces of regulation of information platforms and platform economy for the public good. *Pressing Problems of Public Administration*, 2(61), 6-24. URL <https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/21840/20243>. DOI 10.26565/1684-8489-2022-2-01 [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
4. Dunayev, I.V. Financial instruments for smart, sustainable and inclusive growth of regions and cities in the European Union / State economic policy of regional development: Study. manual / Under the editorship MA. Latynina, V.B. Rodchenko and others. Kharkiv: KhNU named after V.N. Karazina, 2016. 420 p. P. 75-80 [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
5. Zgurovsky, M. (n.d.). Ukraine in the global dimensions of sustainable development. Retrieved from <http://uspishnaukraina.com.ua/nsa/170.html> [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
6. Heritage Foundation. (2023). The 2023 Index of Economic Freedom. Retrieved from <https://www.heritage.org/index/download> [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
7. Kovalenko, M. M., & Dunayev, I. V. (2023). Components of public policy in the implementation of the mobilization model of economic development. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(76), 7-25. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>. Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607> [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
8. Kostenkov, D. (2023). Designing mechanisms to encourage immigrants' official employment in Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(62), 22-39. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-1-02> [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
9. Lynovytska, S. A. (2006). Methods for assessing the effectiveness of adaptation of domestic enterprises to changes in the external environment. *Current Problems of Economics*, 5, 49-57 [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
10. Paton, B. Ye. (Ed.). (2012). The National Paradigm of Sustainable Development of Ukraine. Kyiv: Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the NAS of Ukraine [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
11. Kyiv Institute of Applied System Analysis. (n.d.). Systems for assessing sustainable development. Retrieved from <http://kxtp.kpi.ua/komarysta/oitsr-lec4.pdf> [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
12. Shershneva, Z. Ye., & Oborska, S. V. (1999). Strategic management: Educational guide. Kyiv: KNEU [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
13. Yurchenko, Ye. O. (2021). State regulation of the transport infrastructure of the economy: Identification of the conceptual apparatus. *Pressing Problems of Public Administration*, 1(59), 83-94. <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.09> [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
14. Bailey, D., Pitelis, Ch., & Tomlinson, P. R. (2020). Strategic management and regional industrial strategy: Cross-fertilization to mutual advantage. *Regional Studies*, 54(5), 647-659. <https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1619927> [in English] (accessed 20 September 2023).
15. Billing, C., Bryson, J., & Kitsos, T. (2024). Industrial path development in the UK space sector: Processes of legitimacy building in the establishment of Space 2.0. *Industry and Innovation*. <https://doi.org/10.1080/13662716.2024.2305865> [in English] (accessed 20 September 2023).

16. Bondarenko, I., Kutniashenko, O., Ziuz, O., Dunayev, I., et al. (2020). Improving the efficiency of equipment and technology of waste briquetting. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6/20(108), 36-52. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.220349> [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
17. Bossel, H. (1999). Indicators for sustainable development: Theory, method, applications. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development [in English] (accessed 20 September 2023).
18. CSD 18. (n.d.). Commences Review of transport, chemicals, waste management, mining and sustainable consumption and production. Retrieved from <https://web.archive.org/web/20030423093630/http://www.un.org/esa/sustdev/csd/CSD1.htm> [in English] (accessed 20 September 2023).
19. Diaz, R., Carlos, A., Baker, J., Mason, K., & Tierney, K. (2020). Market-scanning and market-shaping: Why are firms blindsided by market-shaping acts? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(9), 1389–1401. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0130> [in English] (accessed 20 September 2023).
20. Dunayev, I., Stativka, N., Milash, O., Nadtochii, A., & Kovalenko, N. (2020). Reshaping Institutional Basis for Regional Economic Progress: Findings for Present-day Ukraine and Promising Democratic Countries. In A. Tavidze (Ed.), *Progress in Economics Research*, Vol. 44 (pp. 47-83). New York: Nova Science Publishers. Retrieved from <https://novapublishers.com/shop/progress-in-economics-research-volume-44> [in Ukrainian] (accessed 20 September 2023).
21. World Economic Forum. (2020). *Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*. Geneva: WEF. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf [in English] (accessed 20 September 2023).
22. United Nations Development Program. (2021-2022). *Human Development Report 2021-2022: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World*. Retrieved from <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22> [in English] (accessed 20 September 2023).
23. Economist Intelligence Unit (2024). *Risk outlook 2024*. Retrieved from <https://www.eiu.com/n/campaigns/oct-23-risk-outlook-2024> [in English] (accessed 20 September 2023).
24. Yale Center for Environmental Law & Policy. (2022). *The 2022 Environmental Performance Index*. Retrieved from <https://epi.yale.edu/> [in English] (accessed 20 September 2023).
25. Thompson, A. A. (2014). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* Kindle Edition. Chicago: McGraw-Hill Higher Education. ISBN 1260735176 [in English] (accessed 20 September 2023).
26. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2022-2023). *UN DESA Annual Highlights Report 2022-2023*. New York. Retrieved from <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/desa-highlight-report-2022-2023.pdf> [in English] (accessed 20 September 2023).
27. Wolf, M. J., Emerson, J. W., Esty, D. C., de Sherbinin, A., Wendling, Z. A., et al. (2022). *2022 Environmental Performance Index*. New Haven, CT: Yale Center for Environmental Law & Policy. Retrieved from epi.yale.edu [in English] (accessed 20 September 2023).

The article was received by the editors 20.09.2023

The article is recommended for printing 20.10.2023