

Entrepreneurs ensure macroeconomic stability by paying taxes to the budgets of various levels. This business segment also forms a middle class that is a powerful defender of democracy, increases the population's welfare, and contributes to rapid life recovery, especially in de-occupied communities and regions. During the war, state support can save hundreds of Ukrainian businesses, which will become drivers of successful recovery and economic growth. It is emphasized that the state's actions aim to restore the economy during the war, with the focus on domestic business. Implemented mechanisms are aimed at supporting business development and adapting financial instruments to modern requirements. The state constantly implements measures to restore the economy in the territories liberated from occupation, supports domestic manufacturers, and develops industries that bring incredible economic benefits. The central state programs were analyzed "5-7-9% available loans", "eRobota", the international initiative "EU4Business: recovery, competitiveness, and internationalization of micro, small and medium-sized enterprises", etc.

Keywords: state support, entrepreneurship development, state programs, international grants.

Стаття надійшла до редакції 03.03.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Доля В.В., Дорогань А.С. Роль держави у розвитку підприємництва в умовах війни. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 48-53.

Dolia V., Dorohan A. The role of the state in the development of entrepreneurship in the conditions of war. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 2, pp. 48-53.

УДК: 351.82; JEL classification: Q01; O18; R10
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-10>

СТАТІВКА Наталія Валеріївна¹, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри управління персоналом та підприємництва, <https://orcid.org/0000-0003-0903-6256>
ГБАДУЛЛІН Олександр Володимирович, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, директор з управління персоналом IBC Group, <https://orcid.org/0000-0002-8574-7941>
КОСЕНКО Віктор Вікторович¹, кандидат наук з державного управління; доцент кафедри економічної політики та менеджменту, <https://orcid.org/0000-0002-3119-7323>
ТИМОХА Денис Анатолійович¹, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри економічної політики та менеджменту, <https://orcid.org/0000-0002-7837-7567>

НОВА МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПРОМИСЛОВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Статівка Н. В., Гібадулін О. В., Косенко В. В., Тимоха Д. А. Нова модель державного управління відновлювальними процесами сталого розвитку у промисловості регіонів України.

Стаття акцентує увагу на важливості практичної адаптації інструментів гнучкого управління у існуючу методологію управління процесами розробки промислового відновлення на регіональному та державному рівні в умовах триваючої невизначеності, як основи для побудови сталого промислового відновлення та створення чіткої та прозорої промислової політики спрямованої на ефективне та прозоре державно-приватне партнерство у спільному проекті. Метою статті – є науково-аналітичне обґрунтування прикладних засад побудови та розвитку системи управління промисловим відновленням сталого розвитку українських регіонів на основі принципів та механізмів гнучкого управління. Автори акцентують увагу що саме принципи та особливості системи гнучкого управління здатні прискорити відновлювальні процеси, покращити їх ефективність та результативність, стати фундаментом побудови системи управління промисловим відновленням регіонів на принципах державно-приватного партнерства орієнтованих як на економічну, так і, за рахунок ефекту синергії, на соціальну та екологічну складову сталого розвитку регіону. Це вимагає широкого комплексного підходу, який би поєднував гнучкість нової системи з адаптивністю класичного антикризового підходу, управлінням та взаємодією, партнерством з підзвітністю, стимулюванням з відповідальністю, розвитком зі збереженням стійкості системи. Важливо враховувати, насамперед, баланс рівновагу між керуванням системою та нерозкритий нематеріальний потенціал, який створюється на основі трансформаційного перетворення системи управління: швидкість перепроєктування, орієнтованість на зміни, гнучкість та пріоритетність результату над процесами та стандартами. Стаття розкриває прикладні аспекти трансформаційного перетворення системи управління на основі методології гнучкого підходу як нової моделі управління проектами сталого промислового відновлення у період дії воєнного стану та після Перемоги, що є базовою умовою пошуку та реалізації шляхів оптимального використання наявного управлінського ресурсу, подолання технологічних розривів та створення умов для повернення кваліфікованих мігрантів в Україну.

Ключові слова: проєктне управління, гнучке врядування, корпоративний менеджмент, промислова політика, промислове відновлення, сталий розвиток, кваліфікована робоча сила.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Катастрофічні наслідки повномасштабного вторгнення РФ в Україну для інфраструктурного простору економіки промисловості регіонів, підсилення щомісячних негативних коливань в очікуванні подальшого розвитку подій з боку бізнес-середовища, відсутність дієвої і виваженої комунікації між суспільством, бізнесом і владою тільки підкреслюють, що системна криза в Україні продовжує розвиватися та вповні відображається на регенеративних процесах в промисловості регіонів. Традиційні інструменти антикризового управління, що досить результативно застосовувала

державна та регіональна влада у перший рік повномасштабного вторгнення, на сьогодні не здатні призвести не тільки до оперативного та результативного подолання кризових наслідків, а й негативно впливають на системний перехід до відновлення та подальших процесів побудови нової моделі промисловості, як основи економічної складової сталого розвитку регіонів. Традиційні заклики до розроблення довгострокової промислової політики державного та регіонального розвитку, яка б заклала матеріальну основу сталого розвитку, на жаль, не виходять за межі концептуального переосмислення та упевненості, що

¹ННІ «Інститут державного управління», Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна

потрібні зміни та побудова нової моделі економіки промисловості, яка б базувалася на вищих технологічних укладах (Індустрія 4.0 (5.0)). Першопричину подібного явища, на нашу думку, варто вбачати у невизначеності та неможливості гарантовано спрогнозувати як подальший розвиток подій, так і проміжні результати управлінських рішень, а також їх ефективність та оптимальність, з огляду на брак всіх видів ресурсів. Саме тому в мілких умовах сьогодні необхідний нестандартний підхід до розроблення та втілення процесів соціально-економічної трансформації.

На наш погляд, для вирішення питання, враховуючи невизначеність сучасного періоду та мінливість глобальних викликів, побудувати систему управління промисловим відновленням, яка була б здатна як передбачити виклики та загрози, так і своєчасно перетворити їх на додаткові можливості на макrorівні (держава та регіони), потрібно звернутися до успішних методологічних і концептуальних практик гнучкого управління і на основі алгоритмів систем адаптивного управління бізнес-структурами запропонувати концептуальне бачення змін для створення гнучкої системи промислового відновлення регіонів, яка б була здатна справлятися з невизначеністю та мінливістю викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Промислове відновлення регіону, враховуючи руйнівні наслідки війни в Україні, все ще може базуватися на наявній методології проєктного менеджменту, але важливим має стати не стільки адаптивність до викликів, пов'язаних з невизначеностями, скільки їх переосмислення в ракурсі додаткових можливостей і гнучкість відновлювальних процесів.

Сучасні методологічні дослідження проблематики процесів сталого розвитку регіонів і основних можливостей державно-приватного партнерства у відновленні та розвитку промисловості, як основи економічної складової, у період бойових дій висвітлені у працях таких відомих українських учених: В. Бабаєв, І. Дунаєв, М. Коваленко, Ю. Куц, М. Латинін, Т. Лозинська, М. Миколайчук, В. Удовиченко, М. Чумаченко, Ю. Шаров та ін. Віддаючи належне напрацюванням вітчизняних учених, варто зазначити, що динамізм поточних регенеративних процесів потребує оновлення самих принципів і підходів при побудові системи управління процесами, пошуку найоптимальнішого шляху побудови нової моделі державного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Формулювання проблеми для визначеної теми дослідження вимагає концептуального аналізу ефективності практичного інструментарію управління проєктами в умовах підвищеної невизначеності, пошуку перспектив системного управління регенеративними процесами у період активних бойових дій. Основним завданням є визначення найбільш ефективних інструментів управління, а також механізмів адаптації, що якісно впливають на швидкість регенеративних процесів

сьогодні та здатні створити бізнес-клімат, сприятливий для досягнення цілей сталого розвитку у повоєнний період.

Серед невирішених питань варто виокремити дослідження додаткового ресурсу та можливостей системи управління, реалізація якого можлива за допомогою оптимальних моделей використання наявних важелів управління та координатії в умовах невизначеності задля підвищення швидкості та якості регенеративних процесів у промисловості регіонів.

Метою статті – є науково-аналітичне обґрунтування прикладних засад побудови та розвитку системи управління промисловим відновленням сталого розвитку українських регіонів на основі принципів і механізмів гнучкого управління.

Використана методологія і загальна логіка дослідження. Покрокова логіка викладу подальшого матеріалу у статті така:

- 1) узагальнення системних проблем наявної моделі державно-приватного партнерства у процесах відновлення промисловості регіонів;
- 2) пошук можливостей для трансформаційних перетворень моделі державно-приватного партнерства у спільному проєкті регенерації підприємств в умовах невизначеності;
- 3) концептуальна пропозиція побудови нової моделі державного управління регенеративними процесами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасні підходи у системі стратегічного планування промислового відновлення регіонів розриваються між бажанням досягти якісного результату та історичною спрямованістю на зарегульованість процесів і традиційний супротив змінам. Розробники стратегії відновлення України та регіонів опинилися у пастці: з одного боку, промислове відновлення України вже сьогодні є беззаперечною необхідністю та потребує розроблення стратегії промислового відновлення регіонів, а з другого, невизначеність, що тісно пов'язана з бойовими діями, катастрофічним браком ресурсів і застарілими методами роботи над великими державними проєктами. Саме про це свідчать результати дослідження Офісу ефективного регулювання BRDO (незалежний експертно-аналітичний центр, основний майданчик об'єднаних реформаторських організацій, які мають спільні цінності для реалізації змін), щодо перебігу практичної реалізації спільної декларації, прийнятої в Луганно в 2022 р. Відповідно до результатів дослідження визначено що: «попри роботу, виконану та представлену в Луганно в 2022 році, досі немає законодавчо сформульованої стратегії бачення відбудови та післявоєнного розвитку» [16]. Відповідно до передової міжнародної практики, як викладено в Паризькій декларації про ефективність допомоги (до складу якої входить Україна), вироблення національної Стратегії розвитку є необхідним першим кроком до відбудови. Але на сьогодні діяльність уряду зосереджена на відновлення критичної інфраструктури та житла, однак немає чітких критеріїв чи стандартів застосування принципу «відбудувати краще» у промисловості, узгодження критеріїв з європейським

цифровим і зеленим порядком денним [10, 20]. Протягом року ситуація у системі промислового відновлення регіонів не змінювалась: «План досі не перетворився на офіційний документ, відсутня систематика, не визначений порядок моніторингу виконання заявленого плану. Відсутня нормативно-правова база для побудови системи управління відновлювальними процесами, яка б охоплювала проекти відновлення, які пов'язані з реконструкцією фізичних активів та інфраструктури так і джерел фінансування, визначала б права, повноваження відповідальних осіб, формалізувала систему державно-приватних партнерських відносин» [8]. Визначення пріоритетів відновлення фізичних активів (підприємств) і інфраструктури, планування та реалізація відновлювальних заходів і концепцій подальшого розвитку на регіональному рівні, контроль за їх виконанням (у співпраці з відповідними установами) є не менш важливим елементом інфраструктури керування відновлювальними процесами, проти лише у серпні 2023 р. КМУ за ініціативи Мінвідновлення затвердив порядок актуалізації регіональних Стратегій [3]. Досі не ухвалено рішення щодо розроблення галузевих стратегій відновлення та розвитку: на вересень 2023 р. тільки проведено збір першої черги заявок від бізнесу у межах секторальних робочих груп у межах роботи над Планом України для реалізації програми Ukraine Facility та розроблення галузевих стратегій розвитку (у межах роботи в проекті Good Governance Fund «Економічний хаб: ефективна політика управління публічними фінансами та візія зростання», який реалізується за підтримки уряду Великої Британії (UK Aid)) [4].

На нашу думку, подібна ситуація є наслідком того, що наявна модель управління системою промислового відновлення регіонів у період бойових дій (де входні дані не змінні, етапи опрацювання вивірені та послідовні), поступово втрачає ефективність. На початку повномасштабного вторгнення та протягом останнього часу класичні підходи в управлінні промисловим відновленням давали можливість адаптуватися до викликів, але адаптивного потенціалу системи недостатньо для більш глобального результату – не тільки збереження промисловості, а й переходу до відновлення та зростання. Отже, задля ефективності промислового відновлення в регіонах у період бойових дій, побудови дієвої стратегії промислового відновлення та її реалізації необхідний інший підхід до побудови системи управління. Екстраординарність проблеми її комплексність і взаємозв'язок із системними проблемами державно-приватного партнерства у довоєнному періоді потребує нового практичного підходу до вибору та реалізації методології роботи над великими державними проектами [1, 2].

Методологічний підхід до побудови роботи над проектом промислового відновлення регіонів, який зберігає керуваність системи, але гнучко реагує на зміну викликів і ризиків, є актуальним не тільки для України сьогодні. Всесвітній економічний форум [6] підкреслює, що актуальність

гнучкого управління великими державними проектами (Agile Governance) ніколи не була настільки високою, як в умовах тривалої пандемії, конфліктів, кризи багатосторонності та постійної слабкості багатьох національних систем управління: «гнучке врядування означає більше, ніж просто координацію ефективних, дієвих і надійних державних і приватних інституцій для ефективного вирішення проблем – цей термін передбачає перспективний підхід, який прагне передбачати проблеми до того, як вони матеріалізуються».

На сьогодні є безліч методологічних моделей управління проектами, але лише деякі з них можуть забезпечити необхідну управлінську гнучкість. Порівнюючи сучасну структуру класичних механізмів управління в системі державного регулювання та методології управління проектами у бізнес-середовищі, найбільшу тотожність ми знаходимо у так званій каскадній (Waterfall) моделі, найбільш поширеній серед проектів з чітко визначеними цілями, незмінними ресурсами, жорстко зафіксованою структурою реалізації, заданим часовим періодом і прогнозованим результатом. Недоліком цієї методології є те, що протягом реалізації проекту неможливі ніякі зміни. Позитивними рисами є – керуваність, структурованість, контрольованість витрат, прогнозованість результату. Коло застосування цієї моделі досить широке – від великих виробничих проектів до створення глобальної IT-інфраструктури, але вона має вкрай обмежений результат в умовах змін і невизначеності. Інший підхід до управління проектами, спрямований на гнучкість і результативність в умовах невизначеності, уперше був представлений в 2001 р. – Agile-методологія. Визначальною особливістю подібного підходу була спрямованість на результативність продукту, тісну взаємодію всередині проектної групи та з клієнтами в процесі реалізації проекту, готовність до невизначеності, викликів і змін. Основний сенс полягає в такому: проект може розвиватись і змінюватись, відповідно, продукт, рішення чи результат проекту можуть змінюватись разом з ним. На практиці робота за методологією Agile означає, що команда працює невеликими циклами, результат кожного – готова функція чи продукт. У наступному циклі вже працездатну функцію можуть допрацьовувати та удосконалювати. Також допускається зміщення пріоритетів, паралельне виконання різних процесів, повернення до попередніх етапів, якщо змінились вимоги до продукту. Переваги моделі Agile: максимальна гнучкість та свобода у внесенні змін, низький ризик невдалої реалізації проекту. Методологія передбачає максимальну орієнтованість на людей – кожен учасник проекту однаково важливий, це підвищує працездатність і вмотивованість працівників. Недоліки: відсутність чіткого плану та структури, ускладнює управління ресурсами. Agile-методологія характерна для проектів у різних нішах, у яких є загальне уявлення про продукт, але немає бачення конкретного результату. У проектах, де необхідна гнучкість, швидкість змін і здатність підлаштовуватися під нові вимоги. Порівняння підходів наведено на рис. 1.

	Каскадна модель (Waterfall)	Гнучка модель (Agile)
Основа моделі	Послідовність	Гнучкість. Загалом модель Agile є своєрідною «відповіддю» на обмеження та жорсткий регламент Waterfall
Основна суть	Кожен етап проекту «перетікає» в наступний, неухильно стікаючи вниз, як водоспад	Проект може розвиватись і змінюватись, відповідно, продукт, рішення чи результат проекту, можуть змінюватись разом з ним
Сфера застосування	Проекти, які можуть бути поділені на послідовні логічні частини	Проекти, де є загальне уявлення про продукт, але нема бачення конкретного результату, для яких важлива гнучкість, швидкість змін і адаптивність
Практика реалізації	Кожен крок обов'язково йде слідом за попереднім – завершено один, команда переходить до наступного. Водночас пропуск окремого етапу чи повернення до вже закінченого (наприклад, з метою внесення доопрацювань) методологією не передбачені. Усі етапи обов'язково документують	Команда працює невеликими циклами, результат кожного – готова функція чи продукт. У наступному циклі вже працює дану функцію можуть допрацьовувати та удосконалювати. Допускається зміщення пріоритетів, паралельне виконання різних процесів (наприклад, тестування попереднього функціоналу одночасно з розробленням нових опцій), повернення до попередніх етапів, якщо змінились вимоги до продукту, відсутність деталізованого технічного завдання
Переваги	Стабільність завдань, реальне оцінювання вартості та дати впровадження продукту	Максимальна гнучкість і свобода у внесенні змін. Висока залученість команди
Недоліки	Через недостатню гнучкість для змін і переглядів етапів ця методологія не підійде проектам, де вимоги можуть змінитися	Відсутність чіткого плану та структури ускладнює управління ресурсами. Ризик, що проект перетвориться на каскад постійних і марних змін

Рис. 1. Порівняльна характеристика основних методологій управління проектами

Джерело: розроблено авторами на основі [15, 19].

Отже, як зберегти керуваність і прогнозованість проектом розроблення стратегії промислового відновлення регіонів і водночас надати процесу роботи необхідні у реаліях сьогодення гнучкість? У великих бізнес-проектах розв'язання цього питання криється у гібридній моделі управління проектами. Основна суть подібної методології полягає у максимально можливому розподілі проекту на мініпроекти, водночас глобальний проект реалізується за підходом Agile-методологій, а кожен з мініпроектів, що складають глобальний проект, з використанням каскадної (Waterfale) моделі, зберігаючи прогнозованість і керуваність і кожної ітерації, і всього глобального проекту загалом і не втрачаючи вкрай необхідну гнучкість реакції на зміни. Світові практики реалізації гнучкої моделі управління великими державними проектами стверджують, що значна частина завдань у трансформаційному перетворенні моделі управління розробленням стратегії промислового відновлення регіонів України, полягає в розумінні тонкої межі між гнучкістю та адаптивністю [13], управлінням і взаємодією [14, 17], партнерством і підзвітністю [21], стимулюванням і відповідальністю, стійкістю та орієнтованістю на стабільні зміни [18], розвитком зі збереженням стійкості [7] та переосмисленням ролі держави як лідера процесу. Водночас зазначено, що трансформаційне перетворення повинно враховувати чотири основні принципи: швидкість перепроєктування, орієнтованість на зміни, гнучкість і пріоритетність результату над процесами та стандартами [9].

Отже, для практичної реалізації методологій гнучкого управління у систему розроблення та реалізації стратегії промислового відновлення регіонів, на наш погляд, необхідна низка принципів змін у:

- кількості учасників проекту, ступені їх залученості в процес і вмотивованості на результат;

- комунікаціях;
- плануванні та організації роботи;
- інформаційно-аналітичній роботі.

Концептуальна логіка зміни принципів і підходів до реалізації проекту промислового відновлення регіонів на основі впровадження гнучкої методології в управлінні проектом наведена на рис. 2.

Практичні аспекти реалізації трансформаційного переходу полягають у врахуванні важливої умови: кожна зі змін покликана створити підґрунтя для впровадження гнучкої системи управління проектом, без втрати керуваності системою та напрацювань, які вже є у проекті промислового відновлення регіонів. Зміна кількості учасників проектною групи необхідна для більшої керуваності, розподіл їх за зонами відповідальності дозволить сфокусуватися на своєму напрямі роботи, підвищити залученість у проект і вмотивованість на результат. Широке коло учасників проекту промислового відновлення необхідне на етапі збору концептуальної інформації та поглядів, як повинна відбуватися та розвиватися вітчизняна промисловість, але у роботі над консолідацією поглядів і практичним розробленням стратегії розміє зони відповідальності. Зміни у побудові комунікаційної взаємодії дозволять створити підґрунтя для ефективних та оперативних комунікацій в проекті, без втрати інформаційної якості, що прямо вплине на швидкість рішень, необхідних для своєчасного реагування на зміни та виклики, оцінювати результативність та якість досягнення мети. Варто зазначити, що необхідна якість і повнота інформації при комунікаційній взаємодії між учасниками проектною групи забезпечується заздалегідь обумовленими матрицями комунікацій, у яких формалізовані основні питання, вимоги до інформації, відповідальні та отримувачі, форми надходження та формат оброблення. Зміни у підходах до планування та організації роботи покликані внести

необхідну гнучкість у процес практичного розроблення стратегії, підвищити рівень її актуальності та практичності та врешті зробити стратегію дійсно спрямованою як на відновлювальні процеси, так і закладення основи для побудови та розвитку якісно нової моделі промисловості. Практичний аспект реалізації гнучкого підходу в управлінні полягає у максимальному зменшенні термінів реалізації кожної ітераційної частини, зберігаючи головний стратегічний вектор проєкту. Водночас важливою умовою результативності кожної ітерації є постійний контроль її впливу на загальний результат проєкту та відповідність основному вектору. Це є одним з важливих практичних елементів, що забезпечують гнучкість системи

управління та всього проєкту загалом. Зміни у підходах до роботи з невизначеностями закладають основу як для якісно нового переосмислення цього феномена для вітчизняної промисловості у реаліях сьогодення, так і покликані сформувати інше сприйняття невизначеності в учасників робочих груп. Врешті саме трансформація поняття невизначеності закладає основу стійкості. Щодо цифровізації процесів розроблення стратегії промислового відновлення у регіоні: нинішні можливості цифрових технологій (Big Date, штучний інтелект, проєктний менеджмент тощо) здатні значно спростити робочий процес реалізації проєкту, врахувати невизначеності та створити дійсно орієнтований на майбутнє продукт.

Зміни у:	Поточний стан (каскадна модель)	Концептуальна логіка змін (Agile-модель)
Кількості учасників проєкту, ступені їх залученості в процес та вмотивованості на результат	Широке коло учасників проєкту призводить до нескінченного потоку пропозицій. Декларативне залучення учасників процесу	Робоча група, яка складається з представників: - бізнесу (практичні пропозиції); - науки (методологічне забезпечення); - державної влади (інституційне забезпечення)
Принципах комунікацій	Формальне обговорення на Радах відновлення, декларування намірів	Оцінювання ризиків, актуальності змін, бачення ступеня досягнення мети, якості виконання етапів, обговорення практичних проміжних результатів
Принципах планування та організації роботи	Робота над проєктом чітко спланована, регламентована та послідовна, тривала у часі. Довга реакція на зміни викликів і щораз більшу невизначеність	Деталізація роботи над проєктом: - за пріоритетністю (на основі аналізу ресурсного потенціалу регіону); - за актуальністю (нагальність потреб); - за часом (максимальне зменшення часових ітерацій)
Інформаційно-аналітичної роботи	Концептуальне декларування поширення платформи еВідновлення на промисловість	Цифровізація процесів: - оброблення заявок і пропозицій щодо відновлення; - сценарного планування та роботи з невизначеністю; - проєктного менеджменту

Рис. 2. Логіка побудови гнучкого підходу в управлінні проєктом промислового відновлення регіонів. Джерело: розроблено авторами.

Основою еволюціонування поняття «невизначеності як загрози» у «невизначеність як можливості» та «стійкість» під час розроблення стратегії промислового відновлення регіонів України повинно стати глибинне переосмислення суті самого феномена невизначеності. Феномен невизначеності завжди існував під час розроблення нових систем управління, політик і механізмів реалізації у державному секторі, був тісно пов'язаний з ризиками та викликами, як наслідками невизначеності [11]. Однак на сьогодні змінився сам підхід до розгляду цього феномена у практиці публічно-управлінських відносин: від оптимістичного (редукціоністського) підходу ігнорування наслідків невизначеності, який був характерним для недалекого минулого [12], впевненості у подоланні наслідків невизначеності шляхом залучення додаткових ресурсів або важелів управління, до сприйняття невизначеності як іманентної властивості всіх речей, «факту життя» та невід'ємного виклику виживання: події останніх років (повномасштабна війна, як джерело головної невизначеності сьогодення), що невизначеність тягне за собою ще й загрози. Це сприйняття, досить нове для сектору державного управління, не є новим і тривалий час характерне для приватного сектору економіки, де врахування невизначеності та адаптивність систем управління процесами є умовою виживання у конкурентному середовищі. На

нашу думку, під час побудови нової системи управління промисловим відновленням, розроблення нової промислової політики держави та регіонів феномен невизначеності необхідно розглядати з використанням принципів обох підходів (один з яких витікає з іншого та є невід'ємним доповненням): невизначеність тягне загрози, але й надає нові можливості. Цей підхід є фундаментальною основою для усвідомлення невизначеності та еволюційного переходу до адаптивності системи управління. За словами українського філософа С. Дацюка, «стан невизначеності – це те, що дає нам війна. Уміння легко звільнитися від усіх визначень. Як інакше ми могли змусити нас переглянути економічні відносини, деякі речі плану мислення, мовні відносини?! Це надзвичайно важко, і ніхто цього не допустив, і війна дає вам цей шанс...» [5].

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

1. Традиційні інструменти антикризового управління та модель побудови процесів державного управління допомогли адаптуватися промисловості регіонів до змін у перший рік повномасштабного вторгнення РФ в Україну, але на сьогодні не вповні здатні призвести не тільки до оперативного та результативного подолання кризових наслідків, а й негативно впливають на

системний перехід до відновлення та подальших процесів побудови нової моделі промисловості як основи економічної складової сталого розвитку регіонів. Це передбачає зміну моделі публічного регулювання через гнучкість підходів до нових викликів, включаючи технологічні інновації та глобальні економічні тенденції. Зосередження уваги на гнучкості процесів управління та результативності системи відновлення стане важливим для відновлення та сталого розвитку промислового потенціалу.

2. Реалізація гнучкої моделі управління розробленням стратегії промислового відновлення регіонів України повинна одночасно зберігати керуваність системи та набувати необхідної гнучкості, будуватися на чотирьох основних принципах: швидкість перепроєктування, орієнтованість на зміни, гнучкість і пріоритетність результату над

процесами та стандартами. Сутність побудови гнучкої системи управління полягає у дотриманні балансної рівноваги між гнучкістю та адаптивністю, управлінням і взаємодією, партнерством і підзвітністю, стимулюванням і відповідністю, орієнтованістю на стабільні зміни, розвитком зі збереженням стійкості та переосмисленням ролі держави як лідера процесу.

3. Перспективи подальших досліджень пов'язуються з розробленням і впровадженням гнучких принципів управління відновлювальними процесами в промисловості регіонів, як основи сталого розвитку регіонів. На нашу думку, гнучкі системи управління містять нереалізований ресурсний потенціал системи державного управління, який має розкритися через результативність, швидкість реакції на виклики та людиноорієнтованість.

Література.

1. Дунаєв І.В. Мілітаризована розподілена економіка України та Харківщини: долаючи біль, намагаючись жити на нові десятиліття: матеріали Міжнар. урбаністичного форуму «Економіка відновлення міст», 22-23 березня 2023 р. Київ. Київ: КНЕУ, 2023. 410 с. URL: <http://surl.li/rahhe>.
2. Коваленко М.М., Дунаєв І.В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Випуск 1 (76). С. 7-25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607>.
3. Міністерство відновлення. Уряд затвердив порядок розроблення Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року. URL: <https://mtu.gov.ua/news/34578.html>.
4. Міністерство економіки України. Завершилася перша черга збору пропозицій від бізнесу. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a3f1533d-a89e-455c-be60-5cadba50d166&title=RozrobkiPlanuUkraini>.
5. Дацюк С. Найбільша цінність війни – невизначеність. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=cvh1Pq0fNFM>.
6. Agile Governance/supported by Hertie School. Geneva: WEF. 2024. URL: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000pTDaEAM>.
7. DeSeve G.E. The Agile Journey" at the World Bank. IBM Center for The Business of Government. 2020. URL: <http://www.businessofgovernment.org/>.
8. Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management. 2023. URL: <https://dream.gov.ua/>.
9. Dittrich Y., Pries-Heje J., Hjort-Madsen K. How to Make Government Agile to Cope with Organizational Change. *Business Agility and Information Technology Diffusion*. IFIP International Federation for Information Processing. 2005. Vol. 180. Boston. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.1007/0-387-25590-7_21.
10. European Commission, Ukraine Relief and Reconstruction. 2022. URL: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ukraine-reliefreconstruction_en.pdf.
11. Friend J.K., William N.J. Local Government and Strategic Choice: An Operational Research Approach to the Processes of Public Planning. London: Tavistock, 1969.
12. Funtowicz S.O., Jerome R.R. Science for the Post-Normal Age. *Futures*. 1993. № 25 (7). P. 739-755. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90022-1).
13. Janssen M., van der Voort H. Agile and Adaptive Governance in Crisis Response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*. 2020. № 55. P. 102180.
14. Peters B.G., Pierre J. Governance Without Government? Rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1998. № 8(2). P. 223-243.
15. Project management of Agile methodology. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/project-management>.
16. Recovery of Ukraine. 2023. URL: <https://recovery.gov.ua/>.
17. Rhodes R.A.W. The New Governance: Governing Without Government. *Political Studies*. 1996. № 44(4). P. 652-667.
18. Stephens M., Spraggon M., Vammalle C. Agile Government. Mohammed Bin Rashid School of Government. 2019. URL: <https://mbrsgcdn.azureedge.net/cmsstorage/mbrsg/files/eb/eb10cc47-8ed3-4e8c-bb0e-69afe615cf90.pdf>.
19. Taymor E. Agile Handbook. Philosophie. 2017. URL: <http://teaching.csse.uwa.edu.au/units/CITS5551/readings/agile-handbook.pdf>.
20. Ukraine Recovery Conference, Ukraine's National Recovery Plan. 2022. URL: <https://www.urc-international.com/urc2022-recovery-plan>.
21. Uppström E., Lönn C.M. Explaining Value Co-Creation and Co-Destruction in e-government Using Boundary Object Theory. *Government Information Quarterly*. 2017. № 34(3). P. 406-420.

References.

1. Dunaiev, I.V. (2023). «Militaryzovana rozpodilena ekonomika Ukrainy ta Kharkivschyny: dolaiuchy bil', namahaiuchys' vyzhyty na novi desiatylyttia». *Proceeding of the Materials of the Mizhnar. urbanistychnoho forumu «Ekonomika vidnovlennia mist»*. KNEU. Kyiv. Ukraine. Available at: <http://surl.li/rahhe>.
2. Kovalenko, M.M., Dunaiev, I.V. (2023). «Components of public policy in the conditions of implementation of the mobilization model of economic development». *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Issue 1 (76). pp. 7-25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22287/20607>.

3. Ministerstvo vidnovlennia. Uriad zatverdyyv poriadok rozroblennia Derzhavnoi stratehii rehional'noho rozvytku do 2027 roku. [Ministry of recovery. The Government approved the procedure for developing the State Strategy for Regional Development until 2027]. Available at: <https://mtu.gov.ua/news/34578.html>.
4. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Zavershylasia persha cherha zboru propozyzij vid biznesu. [Ministry of Economy of Ukraine. The first stage of collecting offers from businesses has ended]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=a3f1533d-a89e-455c-be60-5cadba50d166&title=RozrobkiPlanuUkraini>.
5. *Datsiuk, C.* Najbil'sha tsinnist' vijny – nevyznachenist'. [The greatest value of war is uncertainty]. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=cvh1Pq0fNFM>.
6. Agile Governance/supported by Hertie School. Geneva: WEF. (2024). Available at: <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDaEAM>.
7. *DeSeve, G.E.* (2020). The Agile Journey at the World Bank. IBM Center for The Business of Government. Available at: <http://www.businessofgovernment.org/>.
8. Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management. (2023). Available at: <https://dream.gov.ua/>.
9. *Dittrich, Y., Pries-Heje, J., Hjort-Madsen, K.* (2005). How to Make Government Agile to Cope with Organizational Change. *Business Agility and Information Technology Diffusion*. IFIP International Federation for Information Processing. Vol. 180. Boston. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.1007/0-387-25590-7_21.
10. European Commission, Ukraine Relief and Reconstruction. (2022). Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ukraine-reliefreconstruction_en.pdf.
11. *Friend, J.K., William, N.J.* (1969). Local Government and Strategic Choice: An Operational Research Approach to the Processes of Public Planning. Tavistoc. London. Great Britain.
12. *Funtowicz, S.O., Jerome, R.R.* (1993). «Science for the Post-Normal Age». *Futures*. № 25 (7). pp. 739-755. DOI: [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90022-1](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90022-1).
13. *Janssen, M., van der Voort, H.* (2020). «Agile and Adaptive Governance in Crisis Response: Lessons from the COVID-19 pandemic». *International Journal of Information Management*. № 55. pp. 102180.
14. *Peters, B.G., Pierre, J.* (1998). «Governance Without Government? Rethinking Public Administration». *Journal of Public Administration Research and Theory*. № 8(2). pp. 223-243.
15. Project management of Agile methodology. Available at: <https://www.atlassian.com/ru/agile/project-management>.
16. Recovery of Ukraine. (2023). Available at: <https://recovery.gov.ua/>.
17. *Rhodes, R.A.W.* (1996). «The New Governance: Governing Without Government». *Political Studies*. № 44(4). pp. 652-667.
18. *Stephens, M., Spraggon, M., Vammalle, C.* (2019). Agile Government. Mohammed Bin Rashid School of Government. Available at: <https://mbrsgcdn.azureedge.net/cmsstorage/mbrsg/files/eb/eb10cc47-8ed3-4e8c-bb0e-69afe615cf90.pdf>.
19. *Taymor, E.* (2017). Agile Handbook. Philosophie. Available at: <http://teaching.csse.uwa.edu.au/units/CITS5551/readings/agile-handbook.pdf>.
20. Ukraine Recovery Conference, Ukraine's National Recovery Plan. (2022). Available at: <https://www.urc-international.com/urc2022-recovery-plan>.
21. *Uppström, E., Lönn, C.M.* (2017). «Explaining Value Co-Creation and Co-Destruction in e-government Using Boundary Object Theory». *Government Information Quarterly*. № 34(3). pp. 406-420.

Abstract.

Stativka N., Gibadullin O., Kosenko V., Tymokha D. A new model of state management of renewable processes of sustainable development in the industry of the regions of Ukraine.

The article focuses on the importance of practical adaptation of flexible management tools into the existing management methodology of industrial recovery development processes at the regional and state level in conditions of ongoing uncertainty, as a basis for building a sustainable industrial recovery and creating a clear and transparent industrial policy aimed at effective and transparent public-private partnership in a joint project. The purpose of the article is the scientific and analytical substantiation of the applied aspects of the construction and development of the industrial recovery management system of Ukrainian regions based on the principles and mechanisms of flexible management. The authors emphasize that it is the principles and features of the flexible management system that can accelerate recovery processes, improve their efficiency and effectiveness, and become the foundation for building a management system for the industrial recovery of regions based on the principles of public-private partnership, oriented both economically and due to the synergy effect on social and ecological component of sustainable development of the region. This requires a broad integrated approach that would combine the flexibility of the new system with the adaptability of the classic anti-crisis approach, management and interaction, partnership with accountability, stimulation with responsibility, development with preservation of system stability. It is important to consider, first, the balance between the controllability of the system and the underutilized intangible potential, which is created based on the transformational transformation of the management system: the speed of redesign, orientation to changes, flexibility and priority of the result over processes and standards. The article reveals the applied aspects of the transformational transformation of the management system based on the methodology of a flexible approach as a new model of sustainable industrial recovery project management during the period of martial law and after the Victory, which is a basic condition for finding and implementing ways to optimally use the available management resource, overcoming technological gaps and creating conditions for the return of qualified migrants to Ukraine.

Keywords: project management, flexible governance, corporate management, industrial policy, industrial recovery, sustainable development, skilled workforce.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Статівка Н.В., Гібадулін О.В., Косенко В.В., Тимоха Д.А. Нова модель державного управління відновлю-вальними процесами сталого розвитку у промисловості регіонів України. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 53-59.

Stativka N., Gibadullin O., Kosenko V., Tymokha D. A new model of state management of renewable processes of sustainable development in the industry of the regions of Ukraine. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 2, pp. 53-59.

