



**Ірина ГОЛІЯД**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
начальник відділу наукового  
та навчально-методичного забезпечення  
змісту корекційної та інклюзивної освіти,  
Державна наукова установа  
«Інститут модернізації змісту освіти»  
<https://orcid.org/0000-0003-4979-828X>

**Катерина  
ГОНЧАРЕНКО**

кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри філософії  
Навчально-наукового інституту  
філософії та освітньої політики,  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова  
<https://orcid.org/0000-0003-1162-9464>

**Марія ТРОПІНА**

аспірантка,  
Український державний університет  
імені Михайла Драгоманова  
<https://orcid.org/0000-0002-9652-6538>

**Ключові слова:** Kaizen, експоненційне зростання, поступові покращення, радикальні зміни, корпоративна культура, інновації, конкурентна перевага

*Стаття розглядає складні виклики та проблеми, з якими щодня стикається Україна на шляху свого розвитку в умовах збройної агресії,*

УДК 1:338.246.8(477)  
DOI 10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).12

**ФІЛОСОФСЬКІ  
ПОГЛЯДИ  
НА ВІДБУДОВУ  
ЕКОНОМІКИ  
УКРАЇНИ:  
СИЛА МАЛИХ  
КРОКІВ ЯК ШЛЯХ  
ДО ПРОРИВУ**

© Голіяд І., Гончаренко К., Тропіна М., 2024

*особлива увага акцентується на непередбачуваній тривалості й непрогнозованих обсягах російсько-української війни та її деструктивному впливі на соціально-економічний розвиток країни.*

*За таких умов утруднені спроби визначеності в можливих сценаріях відновлення національної економіки. Ідея відбудови країни, підвищення темпів економічного зростання стає імперативом часу.*

*Робота спрямована на аналіз світового досвіду з метою визначення пріоритетних напрямів відбудови, розвитку та водночас реновації й модернізації відразу всіх сфер економічної системи України для роботи в змінних умовах ринку, а також обговорення ролі і значення людського капіталу у повоєнному відновленні.*

*Підставою до формування перспектив економічного розвит-*

*ку виступають окремі економіки Сходу та Заходу. На основі цього виведено власну візію щодо можливості впровадження цих методологій, спрямованих на розвиток бізнес-структур, у контексті формування креативного класу*

*високопрофесійних фахівців, підвищення культури суспільства, посилення ролі підприємництва та ефективної адаптації вітчизняних підприємств до успішного розвитку в умовах невизначеності та швидких технологічних змін.*

**Постановка проблеми.** Війна загострила слабкі сторони вітчизняної економіки та проблему здатності економічної системи протистояти ризикам і породила нові виклики для її розвитку. Післявоєнний період характеризується необхідністю відновлення та адаптації до реалій, а також оптимізації діяльності бізнес-структур у змінених умовах. Попри війну, вагомим частини українських компаній продовжує працювати в умовах суспільно-емоційної турбулентності.

Планування відновлення економіки України за різними сценаріями слід починати вже сьогодні. Тому саме зараз актуально вивчати зарубіжний досвід повоєнного відновлення та визначати пріоритети його адаптації для країни на різних етапах і за відмінними сценаріями. Світовий досвід свідчить, що розвинені країни для формування ефективної державної політики спираються на досвід експертів із різних сфер: психології, неврології, когнітивних наук тощо.

Вирішення складних завдань щодо визначення шляхів впровадження якісних змін в усіх сферах суспільства та галузях економіки ставить перед будь-якою компанією велику кількість управлінських, філософських, психологічних, ергономічних та інших практичних питань.

Так, у даній розвідці автори розглядають аспекти західноєвропейських підходів та наголошують на вагомості східного принципу філософії Kaize, як інструменту для управління та підвищення рівня ефективності національного відновлення та розвитку України задля забезпечення її стабільного розвитку. Так, визначається доцільність застосування протилежних

методологій на вітчизняних підприємствах для покращення та стабілізації економічного становлення країни, підтримки роботи працівників у складних умовах та розвитку кадрового потенціалу.

**Метою** статті є *зосередження* на поточній соціально-економічній ситуації в Україні; *дослідження* світового досвіду впровадження гнучких методологій країн, які пережили військові конфлікти; *формування* власного бачення їх використання для відбудови країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Попри продовження воєнного стану в Україні, активно обговорюється тематика повоєнної відбудови та відновлення економіки.

Наукові розвідки щодо перспектив розвитку економіки країни в умовах воєнного стану є досить обмеженими, важливість окремих елементів обговорюється багатьма українськими економістами на наукових заходах. Міжнародні експертні конференції з питань відновлення та відбудови України проводились тричі впродовж 2022–2023 років. Четверту, після Лугано (Швейцарія), Лондона (Англія), Берліну (Німеччина), заплановано провести у червні 2024 році в м. Берлін.

У контексті нинішніх реалій науковці України вивчають зарубіжний досвід країн, які свого часу проходили етап повоєнного відновлення, з метою запозичення нових ідей та методик, перспективних напрямів покращення стану економіки в умовах значного скорочення обсягів людських, фінансових, матеріальних, інфраструктурних ресурсів, придатних для подолання деструктивних наслідків. Вони визначають, що використання гнучких технологій,

збереження персоналу та підтримка його інтелектуального рівня є пріоритетом в умовах військового та післявоєнного періоду, що є ключовим для забезпечення стійкості та ефективності розвитку виробництва в країні.

Різноманітність тлумачень економічних процесів сьогодення та їх окремих аспектів знаходимо у таких філософів, як Ж. Бодрійяр, У. Бек. Ф.фон Гаек [2], Н. Кляйн [6], Р. Флорида [15], та інших.

Роберт Маурер, Ерік Піс, Сара Харві, Хелен Расселл, Йорген Рандерс, Донелла Медоус розкривають гнучкий підхід до змін, який можна застосувати в будь-якій сфері життя: діяти не поспішаючи (покрокові зміни, які пропонує Kaizen) чи, навпаки, прискорено (інновації), які ведуть до економічного зростання, креативності й успіху, що пропонують нам західні моделі.

Враховуючи походження теорії Кайзен, вагомими є дослідження японських науковців, зокрема: Масаакі Імаї, Klaus Kobbjoll, Taiichi Ono, Shigeo Shigemoto, Naoki Inamura, Kaoru Ishikawa, Masaki Imamura, Yukio Yamashita. Це далеко не повний список японських учених, які займалися вивченням Kaizen. Внесок кожного із зарубіжних учених у вивчення та розвиток філософії Kaizen, таких як Ravinder Kumar, Mika Geoffrey, Alberto Chiarini, Claudio Vaccarani, Hani Fadhil Jumaah Al-Shawi, Mohammed Hussein Manhal, Anthony Osbert Mhone, Junjie Jin, важко переоцінити.

Вивчення та застосування Kaizen у нашій країні знаходиться на етапі, що розвивається. Кількість фахівців, котрі займаються цією темою, поступово зростає. Проте важливо зазначити, що, незважаючи на досить велику кількість публікацій науковців з проблеми застосування Kaizen на вітчизняних підприємствах, кількість досліджень щодо практичних результатів його впровадження та впливу на діяльність підприємств недостатня.

В Україні працюють освітні організації, які розробили програми,

започаткували курси, проводять семінари, тренінги та інші заходи для лідерів, які прагнуть особистих змін, змін у своїх компаніях, світі, де викладаються основи гнучкого управління, популяризується метод Kaizen: Український Кайзен Інститут (<https://ua.kaizen.com/>), Київо-Могиланська Бізнес-Школа (<https://kmbs.ua/ua/>), Львівська бізнес-школа УКУ (<https://lvbs.com.ua/>).

Узагальнюючи наукові пошуки, вчені, залежно від предмета свого наукового дослідження, розглядають різні аспекти та форми існування цього поняття, а отже, і наповнюють його новим змістом.

**Виклад основного матеріалу.** Війна призвела до порушення функціонування фінансової системи, масштабного руйнування та пошкодження виробничих потужностей, завдала шкоди природним ресурсам, спричинила глибокий спад виробництва, знищення енергетичної, транспортно-логістичної й соціальної інфраструктури цілих регіонів. Як свого часу завважував ще Генріх Белль, куди приходить війна, туди приходять і злидні. І жодна зі сфер не здатна їх оминати. Як, власне, і моральність чи творення прекрасного у такі періоди не здатні додати економічних благ.

Деструктивні наслідки воєнного стану щодня відчуваються у всіх сферах суспільного життя. Український бізнес стикається зі значними проблемами та безпосередніми наслідками воєнного конфлікту. Економічна активність бізнесу знизилась, а малий та середній бізнес, який є найбільш чутливим до економічних коливань, зазнав значних втрат. Це означає, що до звичайних викликів, таких як інфляція, зростання відсоткових ставок, скорочення виробництва та робочих місць, втрата експортних можливостей, зниження внутрішнього споживання, додається зростання попиту на сталість та екологічну відповідальність бізнесу, що потребує додаткових фінансових вкладень [1].

Навіть у довоєнний період екологічна система переживала надскладні часи,

оскільки в епоху капіталізму ця сфера все більше потрапляє до категорії кризовості [6], а з війною це лише посилилося. Скорочення інвестицій у природоохоронні заходи посилює екологічні проблеми. Тому забруднення природних ресурсів наразі набуває особливої актуальності, оскільки негативно впливає на екосистеми багатьох країн і викликає занепокоєння в усьому світі.

Поширення міграційних аспірацій, особливо серед молодого покоління, призводить до втрати людського капіталу, погіршення кадрового потенціалу підприємств, зниження рівня досвіду та знань у ключових галузях, послаблення інтелектуально-творчої й економічної безпеки країни [14].

Україна сьогодні перебуває на складному етапі розвитку, що супроводжується періодами економічних коливань, політичної та соціальної нестабільності, екологічної кризи, природних катастроф, енерговідсутності, несприятливим бізнес-середовищем та зниженням рівня життя [7].

Незважаючи на те, що війна в країні триває, активно обговорюються можливості для відбудови країни, в тилу закладається фундамент під нову, післявоєнну Україну. Тож попереду всіх нас чекає не лише боротьба за перемогу, а й важкий шлях відбудови й відновлення, що вимагатиме значних зусиль та ресурсів [3].

Подолання цих викликів потребує комплексних та системних заходів, спрямованих на стимулювання економічного зростання, підтримку людського капіталу та захист довкілля. Зараз у фокусі реалізації державної політики – ремонт і відновлення критично важливої енергетичної інфраструктури країни, пошкодженої внаслідок російських атак, а також забезпечення безперервної роботи енергетичного сектору. З огляду на заблоковані морські порти, український уряд також визначив переробку як пріоритетну галузь економічного розвитку.

Для безперервного функціонування країни потребують негайного відновлення

житло, стратегічна інфраструктура (дороги, мости, залізничні колії та інші ключові елементи транспортної системи, які постраждали під час бойових дій), надважливим є розмінування територій.

Мікро- та малому бізнесу, який постраждав від воєнної кризи найбільше, потрібно долати виклики і ризики традиційними методами із застосуванням нетрадиційних підходів. У нових умовах бізнесу необхідно швидко реагувати на зміни, використовувати нові можливості, бути готовим до постійних перетворень. Вибір шляху відновлення країни після війни – це складний процес, який залежить від багатьох чинників.

Східні мислителі вважають, що *вічна дія чи принцип творіння забезпечує єдність і двоїстість усіх речей*. Життя складається з протилежностей, і, для того щоб щось зрозуміти, треба побачити, дізнатися про його протилежну сторону. Людина теж суперечлива. З одного боку, у її житті може бути прагнення стабільності, а з іншого – бажання щось змінювати і постійно рухатися вперед через відчуття незадоволеності. У світі дуальності протилежності створюють рівновагу, а перехід від однієї крайності до іншої вибудовують різноманіття життєвих перспектив [13].

Тому, на нашу думку, протилежні методології – еволюційний підхід (безперервного вдосконалення) та революційний підхід (радикальних змін) – можуть стати цінними інструментами економічного зростання України й оптимізації бізнес-процесів виробництва, що прагнуть виходу на новий рівень розвитку, задля відбудови країни.

Революційний шлях, який пропонується західними економічними моделями розвитку, застосовується у разі потреби в кардинальних змінах ринку, швидкому зростанні чи радикальному підвищенні ефективності. Будувати бізнес за умов високої невизначеності допомагають саме інновації. Коли потрібно щось швидко змінити, насамперед звертаються до стратегії інновацій. Інколи інновацію представляють як творчий прорив, але у нашій

статті розглянемо це поняття в тому значенні, у якому воно використовується в школах бізнесу. Згідно з визначенням, інновація є процесом радикальних змін, який в ідеалі проходить за короткий проміжок часу і тягне за собою вибухові перетворення. Інновація характеризується раптовістю, масштабністю та видовищністю, забезпечує максимальні результати у мінімальні терміни.

У світі бізнесу ідея впровадження інновації включає зміну стратегії, найчастіше це великі вкладення в нові дорогі технології. Миттєвий розворот на сто вісімдесят градусів іноді дає разючі результати, спричиняє успішні зміни з миттєвими наслідками. Але варто враховувати й те, що цей шлях, в кращих традиціях на яких наголошував Ульріх Бек, супроводжується надзвичайним ризиком.

Наявність інноваційної стратегії щодо впровадження передових технологій та сервісів – це лише перший крок. Складність полягає у реалізації поставлених завдань та демонстрації реальних результатів. Бар'єрами можуть бути: відсутність інноваційної зрілості компанії та ініціативного потенціалу (для впровадження інновацій команда не готова і не має необхідних навичок), внутрішні обмеження (консервативне мислення, бюрократія, страх перед ризиком), складні економічні процеси (обмежені ресурси, нестабільність ринку), а також відсутність необхідних технологій та інструментів. Важливо розуміти, що відсутність культури та цінностей у команді навряд чи дасть хороший результат. Інноваційна культура, в якій заохочуються нові ідеї, експерименти та креативність, є родючим ґрунтом для новаторства, на якому зростає конкретний бізнес-результат. Без культури інноваційну роботу не масштабувати, а без результатів не переконати бізнес інвестувати у технологічний розвиток та не одержати підтримку [12].

При цьому масштабні зміни бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій, методів та бізнес-моделей, різка відмова від застарілих принципів роботи

та перехід на нову систему управління (реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження ERP-систем, цифрова трансформація) супроводжуватиметься високими ризиками і витратами, можливими збоями в роботі, втратою цінного досвіду та напрацювань, опором змінам співробітників. Сучасні підприємства прагнуть до інновацій, хоча за своєю природою вони непередбачувані, і те, що працює сьогодні, може не спрацювати завтра.

Масштабні радикальні чи революційні зміни викликають у багатьох людей страх. Боязнь змін корениться у фізіології мозку і перешкоджає творчості та успіху. Спроби досягти поставленої мети за допомогою таких змін часто неуспішні. Основна проблема з інноваціями криється в короткостроковому успіху. Варто згаснути ентузіазму на початковому пориву, як знову повертаємось у вихідне положення.

У ситуації, що склалася в результаті воєнних дій, бізнес-структури починають мислити на кілька кроків уперед, із розумінням того, що за нинішніх умов недоцільно впроваджувати тільки гнучкі інноваційні підходи до управління та організації бізнес-процесів і тому небезпечно планувати реалізацію проривних рішень на тривалий часовий проміжок.

Радикальні зміни подібні підйому на гору: можна вибитися із сил, перш ніж дійти до мети, або відразу зупинитися, злякавшись майбутніх труднощів. Інновація має альтернативу. Це інший шлях, де підйом не помітний. «...в «суспільстві ризику» ризик набуває фактично онтологічного статусу, за якого життя відзначається суттєвою хиткістю. Ризик вписаний у саме життя і супроводжує людину у вигляді більших чи менших (мінімальних, максимальних) небезпек, які, в свою чергу, є потенційною складовою будь-якої життєвої ситуації. Вразливість має ускладнену структуру. В неї закладено неможливість абсолютно го та точного прорахунку. Та все ж, покладаючись на власні знання та розуміння дій, ситуації, людина має можливість принаймні мінімізації ризиків. Ризик завжди

представляє потенційну загрозу, що ймовірно стане реальною, але прорахунок та забезпеченість принаймні дозволяють уникнути найбільш очевидних небезпек. Хоча неконтрольована відкритість систем, ускладнення самих ризиків і не дозволяє цілком позбутися загрози, все ж розуміння та усвідомлення стану речей значно впливає на рішення прийняте тут і зараз, а те, в свою чергу, є певним стримуючим фактором» [4, с. 32].

Враховуючи непрогнозованість тривалості військових дій, непередбачувані фінансові та матеріальні втрати, колосальний дефіцит Державного бюджету України, нестабільність фінансової підтримки від міжнародних партнерів, з-поміж різних реформ для відбудови України ми вважаємо кращим та найбільш адаптованим досвід східних економік, а саме шлях Японії, де катастрофічні наслідки Другої світової війни та масштабних землетрусів, коли її економіка була повністю зруйнована, сприяли пошуку шляхів відновлення всіх сфер діяльності й побудові нової енергетичної інфраструктури, що не передбачали значних фінансових вкладень, але у разі застосування яких досягався ефективний результат, тотожний впровадженню інноваційних технологій у виробництво. Японський бізнес і промисловість, використовуючи *принципи невеликих кроків*, швидко зросли до недосяжних висот. Ідея маленьких кроків виявилася настільки успішною, що японці охрестили її на свій лад: Kaizen.

Економічне диво Японії стало можливим завдяки впровадженню методології, що ґрунтується на філософії безперервного вдосконалення, завдяки якій країна змогла швидко відновити свою економіку та стати однією з провідних світових держав. Це давня філософія, ключові ідеї якої викладено у трактаті китайського мудреця Лао-цзи, а суть зосереджена у висловлюванні: *«Шлях у тисячу лі починається з першого кроку»*. Ця фраза означає, що будь-яка складна справа починається з малого. Основний зміст вчення полягає у такому: якщо, рухаючись до мети, ти витратив

недостатньо зусиль, то ти перебуваєш на шляху до неї і потрібно продовжувати працювати далі, для отримання результату. А якщо витратити більше зусиль, ніж потрібно, то результат буде прямо протилежним і тоді упустиш свою мету. Кращий метод – поспішати не поспішаючи, дотримуватися помірності. Тоді енергія витрачатиметься рівномірно і мета досягається. Ця стратегія сягає корінням у давню філософію, вона не втрачає своєї практичності та ефективності і сьогодні, в умовах сучасної інтенсивності життя.

Вперше концепція Kaizen була застосована у низці японських компаній у період відновлення після війни. Вона швидко зарекомендувала себе як ефективний інструмент і поширилася по всьому світу [17; 18]. Основні ідеї Kaizen було викладено Ма-саакі Імаї у його книзі «Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній», опублікованій у 1986 році [16].

Kaizen – це філософія, в основі якої лежить переконання, що будь-який процес можна покращити: навички, вміння, якість, лідерство, технології, результат праці, надійність та багато іншого, а також фокус на поетапній, але системній оптимізації всіх аспектів діяльності:

**Оптимізація бізнес-процесів:** бережливе виробництво; максимально ефективне використання наявних ресурсів; виявлення та усунення проблем; впровадження раціоналізаторських пропозицій; встановлення чітких довгострокових та короткострокових цілей [10].

**Культура вдосконалення:** визначення потенціалу кожного та можливості його реалізації; розуміння глибинних процесів та постійне навчання; пошук та реалізація можливостей для оптимізації; створення атмосфери, в якій співробітники не бояться робити помилок, а бачать у них цінне джерело інформації для навчання та розвитку; постановка конкретних цілей для кожного працівника; організація робочого місця таким чином, щоб максимально економити час і ресурси; усунення всіляких перешкод та бар'єрів для ефективної

роботи; створення ергономічного та комфортного простору.

**Розвиток людського капіталу:** відповідальність за свій особистий розвиток; розвиток індивідуальної кваліфікації для прийняття кращих рішень; навчання та вирішення проблем на практиці; інвестиції у навчання та підвищення кваліфікації співробітників; стимулювання прагнення до кращого; мотивація працівників до участі в процесі вдосконалення; необхідність відстежування та вимірювання результатів праці для оцінки її ефективності.

На сучасному етапі управління компанії прийшли до розуміння того, що не гроші та не матеріальні ресурси є основним капіталом, а люди й інновації.

Еволюція – це базовий принцип Kaizen: все має постійно розвиватися. Основні принципи – постійне вдосконалення, дотримання стандартів, забезпечення ефективності, відкритість до змін, командна робота – можуть бути застосовані не тільки в економіці, політиці, у будь-якій сфері діяльності, чи то у виробництві, бізнесі, освіті, а й у творчій роботі і навіть релігії.

Kaizen породжує мислення, орієнтоване на процес, оскільки, щоб отримати більш високі результати, треба спочатку поліпшити процес. До того ж Kaizen розрахований на удосконалення самої людини і на зусилля, що вона робить у напрямі удосконалення [11].

Філософія Kaizen визнає людину як найцінніший ресурс, що є основою рушійною силою та потенціалом економічного розвитку.

Роль інтелектуального капіталу домінуюча у концепції постійного вдосконалення, де високо цінуються людські здібності, творчий підхід та нестандартні рішення. Співробітники – найпотужніший актив, який потребує підтримки, стимулювання та мотивування, що передбачає інвестування в їх розвиток. Безперервне навчання особистості, саморозвиток та самовдосконалення – частина робочого процесу. Ці концепції допомогли японському бізнесу сформулювати мислення, яке орієнтоване на

процес, де залучення та розвиток персоналу на всіх структурних рівнях є необхідною умовою ефективної діяльності, а також розробити стратегію безперервного вдосконалення, в якій корисна діяльність становить частину культури [12]. Японці першими дійшли висновку, що бізнес отримує більше, якщо буде розглядати працівників не як об'єкт експлуатації, а як партнерів.

Формування японської методології відбувалося в результаті творчого освоєння зарубіжного досвіду в організації управління та послідовного збереження національних традицій, тому інтерес для вивчення становить осмислення та аналіз основних рис японської моделі культури.

У стимулюванні економічного зростання велика увага приділяється духовному розвитку особистості, високо цінується життєвий досвід, релігійні традиції, ставлення до праці.

Працьовитість та бажання довести кожен свій рух до досконалості – ось що характеризує японців як націю. Перетворити будь-яку працю на мистецтво – це справа честі. Kaizen – це геніальна розробка, яка використовує національний колективізм та діяльність кожного на підтримку гармонічної рівноваги, що впливає на стабільність системи, тому увага акцентується не стільки на персональному добробуті, скільки на добробуті нації. Вдосконалення майстерності – особистий борг кожного, ніяк не пов'язаний із матеріальною стимуляцією [9].

Kaizen відіграє чільну роль у двох аспектах духовності (мається на увазі не віра в Бога, а, скоріше, цілеспрямованість і реалізованість), а саме: служіння та подяки. Служіння є невід'ємним складником застосування Kaizen у бізнесі. У культурі Kaizen закладено, що кожен співробітник щодня шукає способи, щоб щось удосконалити. Подяку нерідко вважають елементом духовності чи цілеспрямованості, але філософія Kaizen вчить жити з переконанням, що крихітні моменти чи жести можуть торкнутися життя інших, подарувавши людям доброту, увагу, усмішку.

Японська філософія «монодзукурі», основна ідея якої полягає у виробництві високої якості, мала значний вплив на відновлення країни, сприяла створенню стійкої, конкурентоспроможної та інноваційної економіки. Зосередження на вдосконаленні технологій та пошуку новаторських підходів у виробництві стимулювало розвиток нових галузей економіки та створення нових робочих місць.

Основним принципом «монодзукурі» є баланс між виробництвом та навколишнім середовищем, що стимулювало розвиток екологічно чистих технологій та сприяло сталому розвитку економіки [5].

Особливості японського національного характеру, що сприяють впровадженню філософії Kaizen: найвища відповідальність і працьовитість, відкритість для чужого досвіду, досконалість, стриманість і дипломатичність, повага до старших і досвідчених, підвищення кваліфікації як самоціль, потреба у моральному задоволенні від праці, а також ощадливість, раціональність, активність, колективізм.

Сінтоїзм – традиційна японська релігія, основні принципи якої, такі як повага до природи, гармонія з навколишнім світом, культурна традиція, шанування духів предків і місцевих божеств, вплинули на розвиток суспільства та економіки країни. Сінтоїстське сприйняття світу сприяло збереженню та розвитку культурних цінностей, екологічної свідомості та ефективних форм організації праці та виробництва. Уявлення про природу як святилище, у якому присутня духовна сутність (камі), призвело до розвитку екологічно чистих технологій та підходів у сільському господарстві та промисловості. Збереження традицій та культурних цінностей стали важливим елементом японського бізнесу для підтримки стійкості та континуїтету на виробництві та підприємництві [5]. Дотримання ритуалів та звичаїв стимулювали розвиток інфраструктури для підтримки священних місць. Розуміння важливості співпраці підштовхнуло до впровадження ефективних форм організації праці на виробництві.

Концепція «імі» (групова гармонія) дуже вплинула на формування корпоративної культури, якісних перетворень в організаційній структурі разом із прийняттям нових корпоративних цінностей.

Ключовими корпоративними культурними цінностями є повага до персоналу, компетентність, ініціатива, творчість та майстерність, які сприяють розкриттю талантів персоналу, виникненню новаторських ідей, виявленню нерозкритих потенційних здібностей. Підтримка в працівниках прагнення до постійного розвитку, навчання й підвищення свого кваліфікаційного рівня, досягнення високого рівня відповідальності за виконання роботи на робочому місці є її основою [9].

Японська філософія мислення довела свою унікальність та ефективність за рахунок впровадження конкретних стратегій та інструментів. Використання цих підходів для відбудови країни дозволить застосовувати накопичені цінні знання та досвід, мінімізуючи ризики; задіювати наявні ресурси та інфраструктуру; залучати усіх співробітників до процесу оптимізації; пристосовуватися до змін поступово, що мінімізує стрес для населення. Завдяки цьому можна підвищити якість продукції та послуг, зменшити витрати, підвищити продуктивність праці, поліпшити моральний дух та мотивацію співробітників, створити культуру безперервного вдосконалення. Недоліки – тривалий період досягнення значних результатів; не завжди ефективний через недостатнє вирішення масштабних проблем; може зустрічати опір з боку консервативних сил.

В Україні застосовувати популярні нині принципи японської філософії Kaizen поки що складно. Це зумовлено особливостями менталітету. На жаль, суттєвих відмінностей між українським та японським національним характером набагато більше, ніж спільних рис. Насамперед українці відрізняються стійким індивідуалізмом, емоційністю, не завжди налаштовані на масову згуртованість, мають дух авантюризму, пасивну позицію щодо самовизначення.



Країна протягом своєї історії пережила численні етнічні та культурні впливи, які сформували унікальну систему цінностей. Ці впливи включають православні, католицькі, ісламські, єврейські та інші релігійні та культурні традиції, які вплинули на сприйняття світу та індивідуальність. Емоції та почуття мають при цьому суттєве значення і знаходять відображення в різних життєвих аспектах.

Український індивідуалізм можна розглядати як фундаментальний аспект культури та суспільства, що формує специфічний підхід до сприйняття світу та взаємодії з оточенням. Цей підхід може мати значний вплив на соціальні, культурні та економічні аспекти життя, включаючи розвиток економіки, через підтримку індивідуальності, творчості та особистого розвитку.

Український індивідуалізм, який характеризується внутрішньо спрямованим характером та переважанням емоційно-чуттєвого переживання над холодною розсудливістю [5], може мати негативні наслідки для відновлення економіки країни: *недостатня готовність до співпраці та обміну ідеями* чи думками обмежить можливості створення та впровадження інноваційних рішень у сфері економіки; *відсутність колективних дій* з об'єднання зусиль призведе до уповільнення відновлення інфраструктури та розвитку виробництва; *зосередженість на власних потребах та емоційному задоволенні* буде гальмувати впровадження необхідних економічних реформ та модернізацію; *обмеженість уявлення про ринкові можливості* перешкодить розвитку бізнесу та призведе до втрати робочих місць; *недостатність регуляції та контролю* з боку уряду та податкових органів призведе до зловживань та корупції у сфері бізнесу, що негативно вплине на інвестиційний клімат і загальну ефективність економіки. Вищезазначені характеристики позбавляють людину можливості вибудовувати сприятливі економічні взаємини у суспільстві і, як завважує Ф. фон Гаек, позбавляють її перспектив подальшої розбудови [2].

З боку власників підприємств частіше виявляється прагнення до інноваційних технологій, які приведуть до різкого стрибка ефективності бізнесу. Багато представників інженерної сфери вибудовують систему покращень підприємств на базі власних уявлень, а відповідно, і власних обмежень. Персонал здебільшого не прагне щось радикально змінювати, навпаки, виявляє супротив, який просто гальмує або й взагалі зупиняє нові ідеї [8].

Як показує досвід, деякі українські підприємства ще до початку воєнних дій успішно впровадили концепцію безперервного вдосконалення та отримали значні результати. На нашу думку, використання даної філософії мислення на вітчизняних підприємствах сприятиме зростанню професійного рівня працівників, підвищенню корпоративної культури, поліпшенню морального клімату в колективі, а також підвищить конкурентоспроможність як окремих підприємств, так і галузей економіки в цілому.

Сподіваємося, що впровадження Kaizen в Україні стане більш популярним, що може мати значний позитивний вплив на відбудову української економіки, хоча це й потребує значних зусиль, враховуючи особливості українського менталітету. Якщо питання поведінкового менталітету японців для населення України не можна штучно нав'язати, адже це сформовані тисячоліттями ментальні архетипи, то пріоритети реформ є вкрай актуальними для України. Необхідно адаптувати концепцію Kaizen до українських реалій, щоб вона відповідала потребам та цінностям українців.

Події останніх років призвели до значних змін у соціально-економічному розвитку регіонів України. За таких умов акценти стратегічних пріоритетів розвитку зміщуються на відбудову, активізацію людського потенціалу та підприємницької ініціативи налагодження ефективного співробітництва. Kaizen та інновації – це не просто методологія, а філософія ведення бізнесу, орієнтована на довгостроковий успіх. Впровадження принципів дозволяє

підприємствам досягти експоненційного зростання, підвищити свою конкурентоспроможність і посісти лідируючі позиції на ринку. Еволюційний та революційний шляхи є двома взаємодоповнюючими стратегіями досягнення змін. Для поступового, але сталого розвитку рекомендується використовувати філософію Kaizen. Для радикальних перетворень та досягнення проривних результатів доцільно використати інновації. Для досягнення довгострокового успіху краще їх комбінувати з урахуванням поставлених цілей, специфіки завдань та контексту.

**Висновки.** Враховуючи досвід інших країн, як позитивний, так і негативний, ретельно проаналізувавши всі фактори, філософські погляди, які впливають на економічне відновлення в умовах військових дій, можемо виокремити імперативи повоєнного відновлення, які, на нашу думку, є найбільш доцільними, представляють практичний інтерес і найкраще підходить до нашої країни: *ідентифікація вузьких місць* – ретельний аналіз поточної ситуації та визначення ключових проблем, що перешкоджають економічному зростанню; *розроблення плану оптимізації* – створення комплексної стратегії, спрямованої на усунення вузьких місць та стимулювання розвитку; *впровадження невеликих, але постійних змін* – за теорією обмежень, замість радикальних змін та рішучих дій робити маленькі, але стабільні кроки у напрямку поступового і послідовного поліпшення існуючих систем та процесів, що приведе до накопичення прогресу з часом та дозволить уникати стресу й надасть можливості легше засвоїти зміни; *збереження всього традиційного та ефективного* – дбайливе ставлення до вже існуючих досягнень і напрацювань; *повага на шляху покращення до кожного учасника процесу* – всі члени команди повинні бути включені та шановані у процесі покращення; *прийняття наукового підходу* – підтримувати прийняття рішень з урахуванням даних і фактів, а не припущень чи особистих думок, що забезпечить більш точні та ефективні

результати; *концентрація на стабільності* – дотримання положень стандартів, регламентів, інструкцій та інших обов'язкових документів щодо функціонування стабільних процесів, на які можна спиратися, щоб мінімізувати варіації для забезпечення більш надійних результатів; *створення різних сфер діяльності* – уряду, науки, освіти, бізнесу, громадських організацій та активна їх взаємодія в команді, щоб зробити внесок у процес покращення для досягнення спільних цілей; *привнесення нових можливостей* – впровадження інноваційних досягнень та передових технологій, що прискорить процес відновлення та підвищить його ефективність: 3D-друк, штучний інтелект, робототехніка (реалізація планів потребує прийняття рішень та надходження інвестицій до країни); *підтримка соціальної відповідальності підприємств* – забезпечення соціального захисту для працівників, відстоювання прав споживачів та забезпечення соціальної стабільності; *формування відповідального ставлення до споживання всіх видів ресурсів* – популяризація заходів щодо бережливого ставлення до природи, ефективного використання ресурсів, а також сприяння діяльності бізнесу у спосіб ресурсо- та енергоефективного, екологічно безпечного виробництва; *забезпечення зміни світогляду шляхом формування корпоративної культури* – підтримка ідеї постійного навчання на основі аналізу свого досвіду та помилок для подальших покращень, саморозвитку співробітників, безперервного навчання для формування гнучкості, адаптивності, креативності, логічного мислення як ключових елементів у процесі розроблення та впровадження нових ідей та технологій для відбудови країни, а також зміни стандартів і системи мотивації праці.

Вирішення цих завдань вимагає не просто розуміння майбутніх змін на ринку, а й уміння мислити категоріями мінливої індустрії в різні часи. Це дозволить ефективно шукати технології та матеріали, здатні частково чи повністю замінити існуючі, оптимізуючи виробництво, або нові шляхи

розвитку, адаптовані до поточних умов, що сприятимуть довгостроковому зростанню.

Подібно до того, як невеликі інвестиції, завдяки постійній роботі підприємств, можуть зростати в геометричній прогресії, так і зосередження уваги на невеликих, але постійних поліпшеннях згодом призведе до значного зростання та експоненційного розвитку країни в довгостроковій перспективі.

Шляхи відбудови країни – це не просто моделі відновлення, а філософія ведення бізнесу до довгострокового успіху як для окремих людей, так і для цілих компаній та країн, ключ до відродження та процвітання. Впроваджуючи філософські принципи у життя, людина формує життєві цілі та стратегії, знаходить свіжі ідеї, набуває нових навичок, удосконалюється, реалізує

особистий потенціал та стає усвідомленою, відповідальною й зрілою.

Відновлення зруйнованої інфраструктури – це складне завдання, яке потребує комплексного підходу, значних зусиль та ресурсів. Експоненційне зростання, зміна мислення і безперервне навчання – це не просто абстрактні концепції, а взаємопов'язані ключові фактори, що ведуть до успішного відновлення роботи виробництва, бізнесу та зруйнованої інфраструктури.

Тому щодо подальших наукових досліджень цікавим буде питання впровадження філософії Kaizen в освітній процес закладів освіти для більш ефективного, гнучкого та орієнтованого на результат рівня обізнаності, подальшого навчання та розвитку робочої сили в Україні.

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Атаманиук, Р.Ф.** (2024). Вплив міграційних процесів на ринок праці України. «Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія») : журнал. 2024. № 2(20) 2024. С. 953. С. 1626 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20))
2. **Гаєк, Ф.** (2022). Шлях до рабства. Пер. англ. Сергій Рачинського. Київ : Наш Формат, 208 с.
3. **Голіяд, І., & Тропіна, М.** (2023). Важливість володіння навичками креслення в процесі відновлення інфраструктури та розвитку економіки після війни. *Грааль науки* : міжнародний науковий журнал за матеріалами VI Міжнародної науково-практичної конференції «Scientific researches and methods of their carrying out: world experience and domestic realities». (30, 2023). С. 274–280. DOI: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/04.08.2023>
4. **Гончаренко, К.** (2022). Специфіка (не)безпеки «суспільства ризику». *Феномен безпеки: соціально-гуманітарні виміри* : монографія. Хмельницький : ФОП Мельник А.А. С. 29–37.
5. **Громцева, О.В., & Стрюков, В.В.** (2020). Перспективи застосування методики «Кайдзен» під час змін у медичній галузі України. *Економіка, управління та адміністрування*. (1(91). С. 66–74. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-66-74](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-66-74)
6. **Кляйн, Н.** (2016). Змінюється все. Капіталізм проти клімату. Переклад Дмитра Кожедуба. Київ : Наш формат. 480 с.
7. **Магомедов, А.О.** (2024). Оцінка економічних наслідків війни та втрат економіки України. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Дер-*

## REFERENCES

1. **Atamaniuk, R.F.** (2021). Vplyv mihratsiinykh protsesiv na rynek pratsi Ukrainy [Impact of migration processes on the labor market of Ukraine] «*Aktualni pytannia u suchasni nauzi (Seriiia «Pedahohika», Seriiia «Pravo», Seriiia Ekonomika», Seriiia «Derzhavne upravlinnia», Seriiia «Tekhnika», Seriiia «Istoriia ta arkhelohiia»): zhurnal. 2(20). s. 953 S. 16–26. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)) [in Ukrainian].*
2. **Haiek, F.** (2022). Shliakh do rabstva. [The road to slavery]. Per. anhl. Serhiia Rachynskoho. Kyiv: Nash Format, 208 s. [in Ukrainian].
3. **Holiad, I., & Tropina, M.** (2023). Vazhlyvist volodinnia navychkami kreslennia v protsesi vidnovlennia infrastruktury ta rozvytku ekonomiky pislia viiny [The importance of mastering drafting skills in the process of rebuilding infrastructure and developing the economy after the war]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»: za materialamy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Scientific researches and methods of their carrying out: world experience and domestic realities».* (30) 425 s. S. 274–280. DOI: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/issue/view/04.08.2023>. [in Ukrainian].
4. **Honcharenko, K.** (2022). Spetsyfyka (ne) bezpekny «suspilstva ryzyku» [The specifics of the (in) security of the “risk society”]. *Fenomen bezpekny: sotsialno-humanitarni vymiry.* Monohrafiia. Khmelnytskyi: FOP Melnyk A.A., 332s., S. 29–37 [in Ukrainian].
5. **Hromtseva, O.V., & Striukov, V.V.** (2020). Perspektyvy zastosuvannia metodyky «Kaidzen» pid chas zmin u medychnii haluzi Ukrainy [Prospects for the application of the “Kaizen” methodology during changes in the medical industry of Ukraine]. *Ekono-*

жавне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»). 2024. № 1 (19). С. 191–207. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1(19))

8. **Павелко, В.** Філософія КАЙДЗЕН і можливість подолати супротив змін. *Логіст FM*. URL: <https://logist.fm/publications/filosofiya-kayzen-i-mozhlyvist-podolati-suprotiv-zminam>.

9. **Пізняк, Т., Пізняк, Д.** (2022). Використання концепції кайдзен в управлінні персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 4. С. 5–8. <http://efp.in.ua/uk/journal-article/856>

10. **Повна, С.** (2020). Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 63–71. DOI: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/viewFile/211371/211412>

11. **Правдюк, М.** (2023). Концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»)*. 2023. № 7(13). С. 88–101 DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7\(13\)-88-100](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-88-100)

12. **Семенчук, Т.Б., & Сорокун, Ю.С.** (2018). Сучасний інструмент організації виробництва «Кайдзен» та його ефективність впровадження. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-10-4231>

13. Філософія економіки: актуальний дискурс в умовах війни. *Матеріали круглого столу (26 червня 2023 року)*. Київ : Вид-во УДУ імені Михайла Драгоманова, 2023. 100 с.

14. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і громад України в умовах нестабільності: погляд крізь призму поведінкової економіки : монографія / за ред. Возняк Г.В. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України, 2023. 557 с. ISBN 978 <https://ird.gov.ua/irdp/p20230002.pdf>

*mika, upravlinnia ta administruvannia*, (1(91), 66–74. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-1\(91\)-66-74](https://doi.org/10.26642/ema-2020-1(91)-66-74) [in Ukrainian].

6. **Kliain, N.** (2016). Zminiuietsia vse. Kapitalizm proty klimatu [Everything changes. Capitalism versus the climate]/ Pereklad Dmytra Kozheduba. Kyiv : *Nash format*, 480 s. [in Ukrainian].

7. **Mahomedov, A.O.** (2024). Otsinka ekonomichnykh naslidkiv viiny ta vtrat ekonomiky Ukrainy [Assessment of the economic consequences of the war and losses of the Ukrainian economy]. «Aktualni pytannia u suchasni nautsi (Seriiia «Pedahohika», Seriiia «Pravo», Seriiia Ekonomika», Seriiia «Derzhavne upravlinnia», Seriiia «Tekhnika», Seriiia «Istoriia ta arkhelohiia»): zhurnal. No 1 (19). s. 937. S. 191–207. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1\(19\)](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1(19)) [in Ukrainian].

8. **Pavelko, V.** Filosofiia KAIIDZEN i mozhlyvist podolaty suprotiv zminam [KAIZEN philosophy and the ability to overcome resistance to change]. *Lohist FM*. URL: <https://logist.fm/publications/filosofiya-kayzen-i-mozhlyvist-podolati-suprotiv-zminam> [in Ukrainian].

9. **Pizniak, T., & Pizniak, D.** (2022). Vykorystannia kontseptsii kaidzen v upravlinni personalom pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [The use of the concept of kaizen in personnel management of enterprises in the conditions of martial law]. *Zhurnal "Ekonomika. Finansy. Pravo"* 4. S. 5–8. <http://efp.in.ua/uk/journal-article/856> [in Ukrainian].

10. **Povna, S.** (2020). Svitovyi dosvid zaprovadzhenia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [Global experience of introducing flexible methodologies for managing the competitiveness of enterprises and organizations]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia*. 1 (21). S. 63–71. DOI: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/viewFile/211371/211412> [in Ukrainian].

11. **Pravdiuk, M.** (2023). Kontseptsii kaidzen menedzhmentu dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv [Concepts of kaizen management to improve the efficiency of domestic enterprises]. «Aktualni pytannia u suchasni nautsi (Seriiia «Pedahohika», Seriiia «Pravo», Seriiia Ekonomika», Seriiia «Derzhavne upravlinnia», Seriiia «Tekhnika», Seriiia «Istoriia ta arkhelohiia»): zhurnal. No 7(13). 883 s. S. 88–101. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7\(13\)-88-100](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-88-100) [in Ukrainian].

12. **Semenchuk, T.B., & Sorokun, Yu.S.** (2018). Suchasnyi instrument orhanizatsii vyrobnytstva «Kaidzen» ta yoho efektyvnist vprovadzhenia [Kaizen is a modern production organization tool and its implementation efficiency]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriiia: «Ekonomichni nauky»*. № 10. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-10-4231> [in Ukrainian].

13. Filosofiia ekonomiky: aktualnyi dyskurs v umovakh viiny. (2023). [Philosophy of economics: topical discourse in the conditions of war]. *Materialy kruhloho stolu*, Kyiv: *Vyd-vo UDU imeni Mykhaila Drahomanova*. 100 s. [in Ukrainian].

14. Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostannia rehioniv i hromad Ukrainy v umovakh nestabilnosti. (2023). [Financial determinants of economic growth of regions and communities of Ukraine in conditions of instability: a view through the prism of behavioral economics]/: pohliad kriz pryzmu povedinkovoi ekonomiky: monohrafiia / za red. Vozniak H.V. Lviv: DU «Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy. 557 s. ISBN 978 <https://ird.gov.ua/irdp/p20230002.pdf> [in Ukrainian].
15. Florida, R. (2009). Whos Your City?: How the Creative Economy is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life. New York, Basic Books, 374 p. [in English].
16. Imai, M. (1986). Kaizen: The Key To Japans Competitive Success. New York: McGraw-Hill. 260 p. [in English].
17. Kumar, R. (2021). Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. <https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037> [in English].
18. Suárez Barraza, M.F., Rodríguez González, F.G. & Miguel Dávila, J.-A. (2018). "Introduction to the special issue on Kaizen: an ancient operation innovation strategy for organizations of the XXI century", *The TQM Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 250–254. <https://doi.org/10.1108/TQM-06-2018-180> [in English].

**Iryna HOLIAD, Kateryna HONCHARENKO, Mariia TROPINA**

### **Philosophical views on the revival of the ukrainian economy: the power of small steps as a path to breakthrough**

The article explores the complex challenges and issues faced by Ukraine on a daily basis in its path of development amidst armed aggression, particularly emphasizing the unpredictable duration and unforeseeable volumes of the Russo-Ukrainian war and its destructive impact on the country's socio-economic development. In such circumstances, attempts at certainty in possible scenarios for the recovery of the national economy are hindered. The idea of rebuilding the country, accelerating economic growth becomes a time imperative.

Under such conditions, attempts to determine the possible scenarios for the recovery of the national economy are difficult. The idea of rebuilding the country, increasing the rate of economic growth is becoming an imperative of the time.

The focus of the paper is on analyzing global experiences to identify priority directions for recovery, development, and simultaneous renovation and modernization of all spheres of Ukraine's economic system to operate in evolving market conditions, as well as discussing the role and significance of human capital in post-war recovery.

The basis for shaping economic development perspectives will be individual economies of the East and West. Based on this, our own vision of the possibility of implementing these methodologies aimed at developing business structures will be derived, in the context of forming a creative class of highly skilled professionals, raising societal culture, strengthening the role of entrepreneurship, and effectively adapting domestic enterprises to successful development amidst uncertainty and rapid technological changes.

**Key words:** Kaizen, exponential growth, incremental improvements, radical changes, corporate culture, innovation, competitive advantage.