

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-160>

УДК 321+330.3+338.1:338.2

БАЗОВІ ПРИНЦИПИ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА ОКРЕМИХ ПІДПРИЄМСТВ

BASIC PRINCIPLES OF THE POST-WAR DEVELOPMENT OF UKRAINE AND INDIVIDUAL ENTERPRISES

Нам'ясенко Віктор Миколайович
кандидат економічних наук, докторант,
Хмельницький національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7267-8920>

Namiasenko Viktor
Khmelnyskyi National University

Стаття присвячена питанню повоєнного розвитку України та окремих підприємств. Метою статті є розробка базового набору принципів повоєнного розвитку для рівня держави та окремих підприємств. Встановлено, що більшість принципів повоєнного розвитку схожі до загальних принципів ефективного розвитку, але потребують трансформації їх розуміння згідно вимог та обмежень війни та її наслідків. Запропоновано невичерпний перелік базових принципів розвитку, що має на меті забезпечити не еволюційний, а революційний повоєнний розвиток та трансформації, що дозволять в коротші терміни забезпечити перехід до рівня розвинених країн і підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Визначено, що запропонований перелік принципів може стати базисом для подальшого розвитку питання та дискусій з метою розробки практичних інструментів ефективного реалізації стратегій повоєнного розвитку різних рівнів.

Ключові слова: повоєнний розвиток підприємства, принципи повоєнного розвитку, маржинальний прибуток, поведінкова економіка, індустрія 5.0, економічна безпека, економічний потенціал.

The article is dedicated to the urgent issue of post-war recovery and development of Ukraine's economy. The relevance of this issue is linked to historical peculiarities and inefficiencies in the overall economy and individual enterprises, as well as the lack of close and modern historical analogies of the post-war recovery of other countries. The absence of historical experience became the basis for the chosen goal of the work – to form a basic list of principles for post-war development, considering the current limitations of the state and individual enterprises with the effective achievements of social and economic sciences. The research is based on the study of the works of Ukrainian and foreign authors in terms of approaches to effective post-war development; development in general and in comparison with the historical experience of post-war development of other countries. Through induction and deduction of the obtained information, an expert method was used to form and propose a basic, inexhaustible list of principles for post-war development aimed at revolutionary transformations. The result of the study was the formation of a list of eight principles of post-war development applicable at the state level or to individual enterprises. The list is not exhaustive, but it combines principles that will allow for the transformation of the approaches of inefficient historical traditions of state management or the review of the development strategies of individual enterprises, which will help reduce operational risks and shorten post-war development periods to the level of developed countries. Another result was the systematization of modern and effective management tools, united within the listed principles, which are important in understanding the paradigm of further transformations and development. The practical result of the work is a basic list of principles for analysing and choosing further development directions. In the long term, this will increase the efficiency of state management, reduce the burden on enterprise analytical departments, and shorten decision-making time. Another consequence of the work is that it is expected to create a foundation for further development and discussions on practical tools for post-war recovery and development.

Keywords: post-war enterprise development, principles of post-war development, marginal profit, behavioural economics, industry 5.0, economic security, economic potential.

Постановка проблеми. Повоєнне відновлення та розвиток українських підприємств стане одним із основних викликів на шляху

повоєнної трансформації соціально-економічної системи України. Важливість та пріоритетність даного питання є одними із найви-

щих в сучасній історії. Водночас з тим, наразі немає остаточної стратегії, щодо таких трансформацій, а тому більшість напрацювань є загальнотеоретичними, або вузькогалузевими, чи стосуються конкретного виду діяльності або підприємства. В зв'язку з цим виникла необхідність сформуванню загальний та систематизований інструментарій, що може бути застосованим та адаптованим до різних підприємств – одним із таких інструментів може стати конкретний набір принципів повоєнного розвитку підприємства. Такий перелік необхідний з точки зору визначення конкретного та перспективного вектору розвитку, що допоможе трансформації української економіки до рівня розвинених країн.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання повоєнного відновлення та розвитку економіки України та окремих підприємств є досить актуальним серед вітчизняних авторів, що зумовлює велику кількість праць та різних парадигм в розрізі дослідження цього питання.

Зокрема, Лозова О. В. та Тимошенко І. С. [1] акцентують увагу на проактивному управлінні. На думку авторів, саме проактивне управління, що базується на здатності менеджменту до ризику та дій на випередження сформує ту рушійну силу, що пришвидшить та стимулює повоєнний розвиток. Описаний підхід є актуальним, але досить спірним, оскільки проактивна поведінка за своїм змістовним наповненням відповідає загальному розумінню підприємництва. В зв'язку з цим, варто визначити проактивну поведінку як необхідний, але не визначальний фактор, і потребує синергії з іншими чинниками.

З іншого боку, Манн Р. В. та Махно С. В. [2] визначають необхідним підґрунтям для повоєнного розвитку підприємства його інноваційно-інвестиційний потенціал. Збереження та підвищення інноваційного потенціалу автори визначають як необхідність, що має бути підтримана як керівництвом підприємства, так і державою з метою збільшення конкурентоздатності та інвестиційної привабливості українських підприємств.

Актуальною серед авторів є вивчення питання повоєнного розвитку на основі концепції «Індустрія 5.0». Нагара Н. Б. [3] закладає концепції такого підходу до виробництва в бізнес-моделі та процеси підприємств, що мають перейти до ефективних людино- та еко-центричних систем, які будуть використовувати ефективне поєднання, зокрема, людського та штучного інтелектів. Значне допо-

внення до даного питання зробив Ривак Н. О. [4], який в своїй роботі наголошує на складності впровадження принципів Індустрії 5.0, але вважає її необхідною та такою, що готувати підприємства до неї потрібно вже сьогодні. Співставлення висновків обох авторів, а також можливості «Чорного лебедя» яким стала війна, вважаємо за необхідне закласти в національну систему відновлення та розвитку підприємств своєрідну проміжну Індустрію 4.5, яка має стати стартовим майданчиком до подальших змін. Такі висновки ґрунтуються на необхідності не лише подальшого розвитку великих компаній, що демонструють позитивні темпи росту (наприклад великі агрохолдинги), а й відбудови зруйнованих та пошкоджених підприємств. В зв'язку з цим ми вважаємо, що подальша діяльність ефективних підприємств має будуватись на основах підходу 4.0 з метою нівелювання проблеми нестачі трудових ресурсів та накопичення ресурсів для подальших трансформацій, тоді як відбудову підприємств варто проводити одразу із закладеними «передумовами» версії 5.0, оскільки ресурсні можливості країни не відповідають версії 5.0 в повному обсязі.

В підтвердження обмежень відбудови економіки України через нестачу ресурсів варто згадати роботу Ємець В. В. [5], що наголошує на необхідності допомоги зі сторони світової спільноти, а основним завданням керівництва країни в перші повоєнні роки визначає пошук та залучення необхідних ресурсів.

Самофатова В. А. [6] у своїй роботі звертає увагу на необхідності підтримки малого та середнього бізнесу (на відмінно від попередніх робіт, що за своєю суттю тяжіють до великих підприємств), як інструменту, що допоможе як для самозабезпечення так і підтримки економіки. Підтримка малого та середнього бізнесу є важливою з точки зору забезпечення життєдіяльності населення та економіки, але, в глобальному розумінні, доцільним розцінюємо акценти принципів саме для великих підприємств, що створюють більші можливості для диверсифікації та зростання конкурентоспроможності країни.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Принципи повоєнного розвитку підприємств не є значно відмінними від загальних принципів ефективного розвитку підприємства, але потребують іншого кута погляду. Зокрема, в сучасних працях, що присвячені повоєнному розвитку майже не приділяється увага поведінковій еконо-

міці, як базису побудови таких принципів, також відсутня кінцева та чітка систематизація таких принципів, що могла б бути адаптована до різних за своїми характеристиками підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціллю даної роботи є формування базової системи принципів повоєнного розвитку підприємств, що буде об'єднувати реальні обмеження сучасних підприємств, здобутки поведінкової економіки, а також враховуватиме принципи та можливості Індустрії 5.0 і єдність економічної безпеки та потенціалу.

Обмеженням даної роботи стане основний акцент на великі підприємства, в першу чергу агрохолдинги, тоді як малі та середні підприємства потребуватимуть подальшої адаптації розроблених принципів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне вторгнення в Україну варто вважати різновидом кризи великої сили впливу. Вплив визначається як фізичними, так й соціально-економічними руйнуванням усталеного устрою та принципів державності. Водночас з тим ефективність такого устрою не відповідала та не відповідає вимогам сучасного глобального ринку. В зв'язку з цим, вважаємо за необхідне, визначити ймовірність виникнення ефекту «Чорного лебедя» внаслідок вторгнення та руйнувань, що потребуватимуть відновлення та відбудови і розвитку економіки країни. Тобто, важливою передумовою повоєнного відтворення має стати принцип трансформації, а не відбудови. Важливість визначення вірних векторів розвитку є однією з базових передумав ефективного повоєнного розвитку як рівня держави так і рівня окремої юридичної особи. Визначення таких векторів можливо при дотриманні певних принципів, невичерпний перелік яких пропонується далі.

Принцип меритократичної демократії має стати вагомим інструментом трансформації принципів державного управління та підходів до відбору кандидатів на заміщення вакансій та виборних посад. Дотримання цього принципу та відповідної трансформації законодавчих та нормативних актів має на меті підвищення ефективності державного управління шляхом відбору кандидатів за оцінкою їх наявної та перспективної ефективності, а не за політичним чи майновим цензом.

Принцип інклюзивних державних (економічних) інституцій за Джеймсом Робінсоном [7] передбачає можливості ефективного

розвитку та трансформації економіки країни в разі наявності ефективних інституцій, що захищатимуть як вітчизняних так і іноземних інвесторів та підтримуватимуть такі напрямки як освіта, принципи конкуренції та прозорість.

Поєднання принципів меритократичної демократії та інклюзивності інституцій може стати тим каталізатором, що створить передумови для повторення шляху Південної Кореї та Німеччини, коли керівництво мало за основну ціль не збагачення, а розвиток країни (маються на увазі Пак Чон Хі та Людвіг Ергард відповідно).

Принцип індустрії 4.5. Згідно даного принципу передбачається відновлення та розвиток економіки шляхом поєднання підходів Індустрії 4.0 та 5.0. Обмеженість фінансових та трудових ресурсів не дозволить використати підходи 5.0 одразу, а перспективні реалії повоєнного розвитку не будуть задоволені можливостями версії 4.0. В зв'язку з цим вважаємо за необхідне використання перехідної системи «4.5», що дозволить використовувати всі переваги попередньої версії з метою накопичення ресурсів та створення передумов для повернення вимушених переселенців. В свою чергу подальший розвиток та відбудову варто базувати на підходах актуальної версії та закладати можливості для синергії від взаємодії нових технік та технологій і ефективного використання людської праці та природніх умов без шкоди для останніх. Індустрія 4.5 цілком відповідатиме перехідним умовам, коли великі підприємства, на зразок холдингу МХП, надалі використовуватимуть свої потужності для подальшого розвитку та наповнення бюджету, тоді як відтворення знищених та створення нових підприємств відбуватиметься із запланованим запровадженням нових підходів.

Принцип поведінкової економіки має стати базисним в діяльності підприємств усіх розмірів та форм власності, оскільки період повоєнного розвитку підприємства буде супроводжуватись нестабільною ситуацією на внутрішніх ринках та не матиме тісних історичних аналогів, що ускладнюватиме використання «класичних» підходів. Поведінкова економіка дозволяє нівелювати певні ознаки нестабільності завдяки гармонійному поєднанню різних соціально-економічних наук та дозволить проводити економічні розрахунки з врахуванням неявних та нетипових реакцій як зі сторони споживачів та працівників, так і стейкхолдерів.

Принцип маневреності варто використовувати з метою зменшення потенційних фізичних загроз зі сторони ворога та передбачає використання не лише підходів мобільності до пасивів і активів та трудових ресурсів, а й до розрахунків. Важливість мобільності розрахунків полягатиме в необхідності швидкої реакції на зміну ринку праці після відкриття кордонів, поведінки зовнішніх інвесторів та різних міжнародних організацій та агентів впливу. Такі зміни потребуватимуть як швидких змін та адаптації планів, так і зміни інвестиційних стратегій. В зв'язку з цим пропонується будувати основні економічні розрахунки на основі використання «легких» показників відповідно до підходів маржинального прибутку, а також таких показників як EBIDTA, що «очищують» показники ефективності діяльності від впливу державного регулювання в середньостроковій перспективі.

Важливим принципом маневреності є й для аналізу та вибору майбутніх напрямків діяльності. Таке припущення важливе з точки зору, що зміна або розширення напрямку діяльності підприємства, в основному, буде відбуватись на основі наявних потужностей, а відповідно умовно-постійні витрати одразу не зміняться – саме в таких випадках варто використовувати показники, що базуються на маржинальному прибутку, а також похідні показники та показники порівняння ефективності.

Поєднання принципів маневреності та поведінкової економіки дозволять зменшити навантаження на аналітичні відділи в довгостроковій перспективі та максимально оптимізувати ресурси необхідні для проведення аналізу та прийняття управлінських рішень.

Принцип інноваційності та децентралізації на нашу думку має бути одним цілим, оскільки, в сучасних умовах підвищених ризиків зростання темпів змін, централізоване жорстке управління втратило свою актуальність ще за часів пандемії COVID, а в сучасних умовах ймовірності розриву ланцюгів постачання та обміну інформації децентралізація управління та максимальна автономія у прийнятті рішень відділених підрозділів стає необхідністю. З іншого боку, така автономія має базуватись на інноваційних підходах в управлінні та виробництві/наданні послуг, а не простому директивному розпорядженні «вчитись працювати самостійно».

Іншим принципом єдності має стати **принцип одного цілого економічної безпеки та економічного потенціалу**, що досить часто

розглядається з точки зору відокремленості. В умовах воєнного стану та повоєнного розвитку розуміння даного принципу стане додатковою перевагою в розрізі побудови ефективного безпекового інструменту діяльності (має об'єднувати поняття як економічної, так і фізичної безпеки), що створюватиме ефект синергії від взаємодії із інструментами економічної безпеки як тактична та стратегічна складова єдиного цілого.

Одним із найважливіших принципів повоєнного розвитку має стати **принцип диверсифікації** діяльності будь-якого підприємства. Даний підхід має стати базисом будь-яких планів діяльності підприємства. Така однозначність і безальтернативність ґрунтується на розумінні вразливості підприємства в умовах війни та інших криз великої сили, що може обірвати певні ланцюги чи скоротити або знищити певні ринки, а для спеціалізованих підприємств така парадигма рівнозначна банкрутству в середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Запропонований перелік принципів не є вичерпним, але мінімально необхідним для початку реальної трансформації соціально-економічної системи України в період повоєнного розвитку. Запропонований перелік охоплює як рівень держави, так і рівень підприємств. Планується, що згадані принципи на рівні держави матимуть позитивний ефект для всіх економічних та неекономічних суб'єктів, тоді як принципи рівня підприємства є більш придатними для великих підприємств. Основним завданням такого переліку є перехід від можливого еволюційного повоєнного відновлення та розвитку до революційної повоєнної трансформації.

Висновки. Повоєнний розвиток України та окремих підприємств є багатограним та складним питанням, що не має вичерпного переліку інструментів та підходів до вірного та ефективного розв'язання актуальних та перспективних проблем.

На нашу думку однією з базисних умов ефективного повоєнного розвитку мають стати підходи, що будуть ґрунтуватись на основі революційних трансформацій, а не еволюційного розвитку. Фундаментом ефективного виконання такої умови може стати перелік основних принципів розвитку як України, так і окремих підприємств. Перелік таких принципів має бути цілісним, оскільки дотримання принципів повоєнного розвитку держави матиме безпосередній вплив на всіх суб'єктів (резидентів та нерезидентів) дер-

жави, а принципи рівня окремих підприємств будуть мати зворотній зв'язок та вплив на розвиток країни загалом.

Запропонований нами перелік принципів є базовим та невичерпним й охоплює найбільш значущі питання революційної транс-

формації. На нашу думку, отриманий перелік може стати підґрунтям для подальшого розвитку та дискусій щодо цього питання з метою розробки практичних інструментів реалізації стратегії повоєнного розвитку як окремих підприємств, так і держави загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лозова О., Тимошенко І. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у повоєнний період. *ECONOMICS: time realities*. 2023. № 1 (65). С. 41–48. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.5>
2. Манн Р., Махно С. Інноваційно-інвестиційний потенціал підприємств України: умови збереження та розвитку в повоєнний період. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 144–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-23>
3. Нагара М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38>
4. Ривак Н. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. № 155 (3). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7>
5. Ємець В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: загальні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 7–8. С. 51–56. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.7-8.51>
6. Самофатова В. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього підприємництва в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>
7. Політика визначає економіку. *Forbes Україна*. 2024–2025. № 6(33). С. 159–163.

REFERENCES:

1. Lozova O., Tymoshenko I. (2023) Proaktyvna povedinka vitchyznianskykh pidpriemstv u povoiennyi period [Proactive behavior of domestic enterprises in the post-war period]. *ECONOMICS: time realities*, no. 1 (65), pp. 41–48. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.01.2023.5> (in Ukrainian)
2. Mann R., Makhno S. (2022) Innovatsiino-investytsiyni potentsial pidpriemstv Ukrainy: umovy zberezhyння ta rozvytku v povoiennyi period [Innovation and investment potential of ukrainian enterprises: conditions of preservation and development in the post-war period]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 182, pp. 144–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-23> (in Ukrainian)
3. Nahara M. (2022). Prohresyvni biznes-modeli: dominuvannya tsinostei industrii 5.0 [Progressive business models: dominating the values of industry 5.0]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-38> (in Ukrainian)
4. Ryvak N. (2022). Industriya 5.0: perekhid do stiykoyi ta oriyentovanoyi na lyudynu promyslovosti [Industry 5.0: transition to a sustainable and human-oriented industry]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny*, no. 155 (3), pp. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7> (in Ukrainian)
5. Yemets V. (2022). Ekonomichnyi rozvytok u povoiennyi period v Ukraini: zahalni aspekty [Economic development in the post-war period in Ukraine: general aspects]. *Investytsii: praktyka I dosvid*, no. 7–8, pp. 51–56 DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.7-8.51> (in Ukrainian)
6. Samofatova V. (2023). Zabezpechennia stalosti ta inkluzyvnosti rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva v povoiennii period [Ensuring sustainability and inclusiveness of the development of small and medium-sized enterprises in the post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3> (in Ukrainian)
7. Polityka vyznachaie ekonomiku [Politics determines the economy] (2024–2025). *Forbes Ukraine*, no. 6(33), pp. 159–163. (in Ukrainian)