

**Роздорожний А.М.**

Аспірант

КПІ ім. Ігоря Сікорського

**НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Розвиток економічного потенціалу підприємств в сучасних умовах відбувається неоднорідно, на що впливають і сфера діяльності, і масштаби, і економіко-соціальна політика, ситуація на міжнародній арені, з одного боку, а з іншого, наявний економічний потенціал та організаційно-економічне забезпечення процесу його відтворення на фоні повномасштабного вторгнення. Як свідчать аналітичні дослідження, індекс очікувань ділової активності все ще знаходяться нижче позначки у 50 пп. [1]. Система ризиків, які ідентифікують підприємства, структурно суттєво не змінюється через значний рівень невизначеності. Так, попри те, що енергетична інфраструктура постійно балансує та намагається оперативного реагувати й мінімізувати наслідки руйнувань та пошкоджень, 8 з 10 підприємств стикались з труднощами у вересні при застосуванні стабілізаційних відключень світла [2]. Разом з цим вагомими лишаються й кадрові ризики, що викликані факторами системного характеру (мобілізаційні заходи, зростання інтенсивності атак, нестабільна ситуація на фронті, суттєве поглиблення кризи й диспропорційність на ринку праці за останні два роки, нова міграційна хвиля тощо). До них додаються логістичні, інфляційні, валютні ризики, а також зміни в системі оподаткування й погіршення споживчих настроїв. Поряд з цим за даними КРМГ в наступні кілька років, суттєвими для підприємств є ризики [3]: подальших змін в системі міжнародної торгівлі й інвестицій, тобто динаміки економічної інтеграції та міжнародних ланцюгів постачання на тлі прагнення країн посилювати власну безпеку й віддавати пріоритети своїм економічним інтересам; поглиблення геополітичних конфліктів та низький рівень операційної стійкості бізнесу; прогалини та складність швидкого правового забезпечення правил використання ІІІ й інших інновацій тощо.

В таких умовах підприємствам необхідно удосконалювати організаційно-економічне забезпечення відтворення свого економічного потенціалу, що дозволить сформулювати умови для ефективного залучення та освоєння необхідних підприємствам ресурсів, а також створення й реалізації можливостей задля забезпечення свого стійкого стратегічного розвитку. В найбільш загальному вигляді мова йде про системне, комплексне забезпечення реалізації адаптаційних механізмів в умовах зростання невизначеності середовища діяльності підприємств.

Вітчизняні підприємства намагаються посилювати свої адаптивні спроможності, реагуючи на ризики як системного, так і ситуативного характеру. Зокрема, задля мінімізації ризиків простоїв в роботі через відключення світла підприємства переходять на автономні джерела живлення, власні чи альтернативні джерела генерації. Згідно даних [2] оцінка готовності бізнесу до зимового сезону складає 3,84 з 5 балів. Крім того, з метою зменшення відтоку кваліфікованих кадрів підприємства адаптують робочі місця (за можливості) до дистанційного, змішаного форматів роботи, підвищують рівень заробітної плати та загалом інвестиції в персонал, планують наймати нових співробітників [2]. Поряд з цим підприємства збільшують інвестиції в логістичну розвідку, маркетингові дослідження нових ринків сировини та збуту, здійснюють моніторинг своєї діяльності на можливості переорієнтації на нові продукти тощо.

Водночас всі вказані заходи з метою отримання синергетичного ефекту вимагають від підприємств наявного стійкого фінансового потенціалу, якого в своїй більшості вони не мають. Системи управління і діяльність підприємств перебуває у постійному процесі трансформацій. Підприємства готові інвестувати у відтворення економічного

потенціалу, проте економічна невизначеність, політична невизначеність та низький рівень прибутковості або не дозволяють бути інвестиційно активними або така активність є низькою, несистемною. В таких умовах підприємства серед іншого як джерело фінансування обирають державні програми підтримки, грантове фінансування. Так, за даними [1] у 2024 році у якості грантів надійшло від США 3,9, від ЄС – 1,6, від Японії – 0,7, від Норвегії - 0,3 млрд дол. Крім того, в якості іноземних кредитів надійшло: від ЄС – 11,4, від МВФ – 3,1, від Канади – 1,5, від Японії - 1,4, від Великої Британії – 0,5 млрд дол. Вони в переважній більшості орієнтовані на відновлення та стимулювання розвитку, в т.ч. експортного та інноваційного потенціалу підприємств в структурі економічного.

Відповідно до зазначеного підприємствам необхідно організаційно посилювати проектну складову своєї діяльності. Це може забезпечуватись шляхом введення в організаційну структуру фандрейзерів, проектних менеджерів або підвищення рівня кваліфікації менеджерів з розвитку чи ж найму відповідних консультантів під бізнес-проекти та програми. Важливого значення набуває для підприємств і розроблення стратегій як робочих документів незалежно від масштабу, оскільки наразі найчастіше наявність стратегії спостерігається у великих підприємств та об'єднань підприємств навіть не зважаючи на скорочення термінів стратегічного планування в умовах невизначеності та високих ризиків. З урахуванням необхідності залучення у процес відтворення економічного потенціалу грантових коштів та інших фінансових і матеріальних ресурсів перед підприємствами постає завдання розвитку своєї корпоративної культури та практик ESG як її складових. Імплементация ESG-практик виступає вагомим складовим не лише посилення внутрішньої організаційної спроможності, а залучення додаткових інвестиційних ресурсів. Ця складова важлива як для отримання грантів, так і кредитів чи інвестицій від іноземних стейкхолдерів. Згідно з даними [4] McKinsey Research вказує на те, що введення ESG в стратегію бізнес-діяльності здатне забезпечувати зростання операційного прибутку компаній на 60 %; Deloitte, в свою чергу вказує, що підпорядковані цим принципам активи, вже на кінець 2024 року можуть скласти ½ всіх професійно керованих інвестицій (близько 35 трильйонів дол.). Вітчизняні підприємства навіть в умовах повномасштабного вторгнення та браку фінансових ресурсів показали свою спроможність бути відповідальними та такими, що керуються ESG-принципами. Вважаємо, що наразі вони мають імплементувати їх у свій ланцюг постачання та стратегію діяльності задля підвищення рівня своєї інвестиційної привабливості.

Незважаючи на повномасштабне вторгнення Україна продовжує євроінтеграційні процеси, що вимагають від підприємств різних сфер та масштабів приведення своєї діяльності до вимог та стандартів ЄС. Виважене введення змін у свої бізнес-процеси на їх основі також слугуватиме додатковим елементом відтворення економічного потенціалу.

Водночас варто зауважити, що в сучасних умовах відтворення економічного потенціалу вітчизняних підприємств на базі власних систем організаційно-економічного забезпечення є недостатнім та вимагає посилення інституціональної підтримки держави та удосконалення державної політики підтримки та розвитку підприємництва, в т.ч. з позицій подальшого спрощення процедур адміністрування, дерегуляції, створення умов для формування стійких інтеграційних зав'язків в бізнес-середовищі, забезпечення прозорості та відкритості.

#### **Перелік посилань:**

1. <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
2. <https://hub.kyivstar.ua/articles/shho-z-biznesom-zhovten-2024>
3. <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/07/top-risks-forecast.html>
4. <https://ecolog-ua.com/news/zvitnist-esg-chym-vona-vidriznyayetsya-vid-zvitnosti-pro-stalyy-rozvytok>