

## ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ЯК ЗАПОРУКА УСПІШНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ ПРОЄКТУВАННІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Станом на сьогодні значна кількість досліджень науковців присвячена вивченню змістовного наповнення поняття «організаційне проектування». Дж. Гелбрейт [2] розглядає організаційне проектування як пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних, В. Кукоба [5] наводить детальну систематизацію підходів до визначення сутності організаційного проектування, Скорик О.О. [6], виділяє управлінський та проєктний підходи до визначення цієї економічної категорії.

Дослідниці Мурахтанова Н.М., Шевлякова Е.М., Александрова Н.В. [7] розглядають організаційне проектування як моделювання організаційної системи, що передуює процесу будівництва нової організації. Яковенко О.І, Степанова К.В.[9] дослідили зміст процесу організаційного проектування, підходи та методів до його реалізації. В дослідженні Захарченко Н.В. [4] розглянуто проектування управлінських інновацій у процесі реструктуризації підприємств. Гудзь О.Є., Коровін В.О. [3] розглянули сутність організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. Але в дослідженнях недостатньо висвітлені аспекти організаційного проектування в умовах воєнного стану, коли військові дії в країні створюють нові виклики, а організаційне проектування має спрямовуватись на забезпечення ефективної реакції на ці виклики. Отже пошук інструментів розвитку організацій на основі наявного ресурсного потенціалу та ефективного подолання викликів і проблем воєнного часу із стратегічною перспективою повоєнного відновлення є актуальним і своєчасним.

**Вступ.** Кожна організація має потребу у створенні стійкої системи управління у відповідності до вимог зовнішнього середовища. Саме ця потреба стала основою становлення організаційного проектування. Організаційне проектування представляє собою практичну діяльність з проектування такої системи управління, яка б забезпечувала підприємству стійке зростання в умовах нестабільності зовнішнього середовища; об'єднувала проєкти з організації виробництва, економічне обґрунтування

і управління проєктами, проєкти з планування, контролю й управління організаційною поведінкою персоналу при створенні нових конкурентоспроможних організацій або вдосконаленні тих, що вже здійснюють господарську діяльність.

Умови воєнного стану, в яких функціонує економіка нашої країни, створюють виклики для організаційного проектування, змінюють динаміку та вимагають адаптації управлінських стратегій, оскільки, існуючі підходи можуть бути неефективними або недостатньо пристосованими до змін, які виникають в умовах військових конфліктів. Тому наразі дослідження та аналіз впливу воєнного стану на організаційне проектування є своєчасним і важливим для розробки нових підходів, які можуть допомогти підприємствам управляти своєю діяльністю в умовах змін та забезпечити ефективність функціонування.

**Метою статті** є дослідження впливу умов воєнного стану на організаційне проектування, визначення оптимальних стратегій та розробка нових підходів до управління і оцінки ефективності діяльності організацій за умов невизначеності та непередбачуваності внутрішнього та зовнішнього середовища, нестабільної політико-економічної ситуації в країні, зумовлених війною.

**Результати дослідження.** Кожна людина протягом всього життя так чи інакше пов'язана з організаціями. У рамках організації всюди здійснюється людська діяльність. Немає організацій без людей, так само як і немає людей, яким не доводиться мати справу з організаціями.

Організація – складна розгалужена структура, в якій переплітаються та уживаються інтереси особистості і груп, стимули та обмеження, жорстка технологія та інновації, безумовна дисципліна і вільна творчість, нормативні вимоги та неформальні ініціативи. Кожна організація має свою культуру, традиції і репутацію. Організації впевнено розвиваються та ефективно використовують ресурси, коли мають обґрунтовану стратегію; перебудовуються, коли перестають відповідати обраним цілям. Організації закінчують існування, коли виявляються



нездатними виконувати свої завдання. Не розуміючи закономірностей розвитку організацій, не можна керувати ними, не можна ефективно використовувати їх потенціал та впроваджувати сучасні технології в їх діяльність.

Ключовими елементами організації є люди, структура, завдання і цілі, що стоять перед організацією, система управлінських рішень, система заохочень та культура організації.

Щоб краще зрозуміти економічну сутність організаційного проектування, доцільно навести підходи деяких науковців до змісту поняття «організаційне проектування».

На наш погляд заслуговує на увагу визначення Дж. Гелбрейта [2], який відзначив, що «організаційне проектування – це постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних: стан зовнішнього середовища; технологія роботи в організації; стратегічний вибір цілей і завдань в організації; поведінка співробітників».

В.П. Кукоба [5] наводить детальну систематизацію підходів до визначення сутності організаційного проектування, виділивши дві групи підходів: об'єктивну і суб'єктивну. До об'єктивної групи науковець відносить підходи, у яких об'єкт проектування займає центральне місце. Центральне місце у групі суб'єктивних підходів дослідник відводить не самому об'єкту проектування, а безпосередньо тим, хто має його створювати та тому, що його створює.

Систематизація підходів до визначення сутності організаційного проектування за В.П. Кукоби наведена в таблиці 1, узагальненої авторами Яковенко О.І., Степановою К.В. [9].

**Таблиця 1. Систематизація підходів до організаційного проектування за В.П. Кукобою**

Назва групи	Підхід	Зміст підходу
Об'єктні підходи	Інформаційний	Заснований на еталонній технології, здатний забезпечити необхідні для ухвалення управлінських рішень обсяг і якість інформації
	Цільовий	Певна послідовність виконання проектних робіт із закріпленням цілей за структурними підрозділами організації
	Системно-цільовий	Комплексний підхід із використанням формальних і неформальних прийомів проектування на основі методів багатьох наукових дисциплін
Суб'єктні підходи	Ігровий підхід	Заснований на використанні імітаційного моделювання

Джерело: Яковенко О.І., Степанова К.В. [9]

Відрізняється від поглядів інших вітчизняних науковців на організаційне проектування позиція Скорика О.О. [6], який виділяє управлінський та проектний підходи до визначення цієї економічної категорії.

За управлінським підходом дослідник визначає організаційне проектування як функцію організації (розроблення організаційної структури, моделювання системи управління), а за проектним підходом організаційне проектування розглядає як механізм реалізації організаційних проектів.

Як наголошують дослідниці Мурахтанова Н.М., Шевлякова Е.М., Александрова Н.В. [7], «у загальному вигляді організаційне проектування можна розглядати як моделювання організаційної системи (організаційного проекту), що передуює процесу будівництва, створення нової організації або значним організаційним перетворенням, що мають бути реалізовані на діючому підприємстві».

В дослідженні [8] автори провели аналіз переваг та недоліків використання підходів до реалізації організаційного проектування (табл. 2).

**Таблиця 2. Переваги та недоліки використання підходів до реалізації організаційного проектування**

Зміст підходу	Переваги підходу	Недоліки підходу
Нормативно-функціональний підхід передбачає створення типових структур управління на основі розроблених раніше нормативів	– сприяє уніфікації та стандартизації організаційних форм управління на підприємствах однієї галузі	– не дає можливості враховувати особливості підприємства у певних умовах функціонування
Функціонально-технологічний підхід полягає у раціоналізації технологічних і інформаційних моделей управління, що розроблюються з урахуванням сучасних вимог, із погляду використання комп'ютерної техніки	– ґрунтується на раціоналізації інформаційних потоків та технології їх обробки, що забезпечує можливість достатньо повно врахувати особливості певного підприємства; – високий рівень гнучкості та універсальності	– підміна проблеми проектування організації структури управління розглядом лише процесно-технологічного аспекту; – спрощення соціальних та поведінкових аспектів організаційних процесів
Об'єктно-цільовий (об'єктно-синергетичний) підхід полягає у побудові структури цілей підприємства, визначенні на її основі функцій управління та їх організаційному оформленні	– розглядається як сам зміст, так і процедура побудови структури апарату управління, розробляється методичний апарат пошуку, обґрунтування організаційних рішень; – ураховує синтез організаційної структури з деяких її базових елементів і організаційних змін	

Джерело: Яковенко О.І., Степанова К.В. [9]

Результати даних таблиці 2 свідчать, що дослідниці віддають перевагу саме об'єктно-цільовому (об'єктно-синергетичному) підходу, оскільки не наводять визначених недоліків цього підходу.

На нашу думку під організаційним проектуванням варто розглядати проекти зі створення або перегляду структури організації; проекти з організації управління та виробничої діяльності; сукупність проектних рішень щодо організації праці, системи заохочень та культури підприємства, спрямованих на створення й забезпечення належних умов роботи та довгострокової ефективної діяльності організації в реалізації стратегічних цілей.

Тобто, сутність організаційного проектування полягає в розробці оптимальної структури та процесів, здатних забезпечити гнучкість, ефективність та високу продуктивність організації; у врахуванні внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність організації: вимог ринку, обмеженість ресурсів, впровадження технологій, культуру підприємства та конкуренцію.

Мета організаційного проектування полягає у розробленні проектів, що здатні максимально ефективно поєднувати всі складові потенціалу організації для отримання високих результатів від здійснення господарської діяльності в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Проте, в умовах воєнного стану, коли військовій дії в країні створюють нові виклики, організаційне проектування має спрямовуватись на забезпечення ефективної реакції на ці виклики.

Для забезпечення життєдіяльності та розвитку організацій в умовах невизначеності та непередбачуваності внутрішнього та зовнішнього середовища у воєнний час, необхідний пошук інструментів розвитку організацій на основі наявного ресурсного потенціалу та ефективного подолання викликів і проблем воєнного часу із стратегічною перспективою повоєнного відновлення; використання нових можливостей, що відкриваються в результаті перебудови економіки країни.

Під час війни в Україні отримали новий імпульс для розвитку соціальні проекти. Багато організацій впровадили знижки або безкоштовні послуги для військових, спрямовують частину доходів на підтримку ЗСУ чи закупають необхідні товари для армії. Окремим напрямом соціальної діяльності стали ініціативи, спрямовані на психологічну підтримку, надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам, а також проведення майстер-класів для дітей із особливо небезпечних регіонів.

На відміну від соціальних, комерційні проекти мають певні складнощі щодо реалізації внаслідок дефіциту коштів на фінансування в результаті спадних тенденцій в економіці, зумовлених війною.

Отже, в процесі організаційного проектування необхідно враховувати зміни у зовнішньому сере-

довищі, пов'язані з наслідками військової агресії та можливостями для розвитку, які надають держава та її партнери.

Суттєвих труднощів в відновленні діяльності в нових умовах зазнає менеджмент певної частини підприємств як малого і середнього, так і великого бізнесу, релокованих в більш безпечні західні регіони України.

Найбільш поширеними видами діяльності релокованого бізнесу є: відновлення відсортованих відходів, оптова торгівля фармацевтичними товарами, комп'ютерне програмування; надання інших інформаційно-консультативних послуг, діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, виробництво одягу та аксесуарів; виробництво верхнього одягу, ткацьке виробництво, виробництво олії та тваринних жирів.

Для відновлення діяльності та для подальшого розвитку релокованим підприємствам незавжди вистачає державної допомоги та грантових коштів від міжнародних благодійних організацій. Дуже важливим завданням для влади приймаючих міст є створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу. Така діяльність передбачає формування інфраструктури та надання послуг більш високої якості за нижчу вартість для релокованих підприємств, стимулювання нових підприємств та залучення інвестицій з боку як вітчизняних, так і зарубіжних партнерів.

Доцільно нагадати, що довгострокова ефективна діяльність підприємства, забезпечення економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної невизначеності в значній мірі визначається інвестиційною політикою підприємства.

Інвестиції відіграють фундаментальну роль в реалізації проектів, будучи важливим джерелом фінансування. Без залучення капіталу більшість бізнес-проектів (будь то стартап, чи будівництво нового або відновлення існуючого підприємства, чи запуск інноваційного продукту), так і залишилися б на рівні ідей.

Інвестиції – це не просто гроші, це багатогранний інструмент, який забезпечує:

- фінансування. Інвестиції надають необхідний стартовий капітал для покриття витрат на дослідження, розробку проекту, закупівлю обладнання, оренду, маркетинг та зарплату працівникам;

- стимулювання зростання та розвитку. Інвестиції дозволяють проекту масштабуватись, виходити на нові ринки, модернізувати технології та підвищувати конкурентоспроможність організації;

- розподіл ризиків. Залучення інвесторів дозволяє поділити фінансові ризики між засновниками проекту і зовнішніми сторонами. У випадку невдачі збитки розподіляються, що знижує тиск на засновників проекту;

- доступ до нових компетенцій. Досвідчені інвестори, особливо венчурні фонди часто приносять не тільки гроші, але й цінні знання, управлінський досвід, а також корисні контакти, які можуть стати вирішальним фактором успіху інвестиційного проєкту.

Залучення інвестицій потребує ретельної підготовки, яка складається з декількох етапів. Перш за все треба мати чіткий бізнес-план, в якому будуть обґрунтовані ринкова ніша, конкурентні переваги та очікувана прибутковість. Пошук інвесторів є не менш важливим етапом, на якому визначаються потенційні джерела фінансування, якими можуть бути венчурні фонди, приватні інвестори, банківські кредити, державні субсидії та гранти.

Ключовим етапом в залученні інвестицій є переговори, що передують подальшій угоді між засновниками проєкту та інвестором. На цьому етапі обговорюються умови угоди: розмір частки інвестора, його роль в управлінні проєктом, умови виходу із проєкту та інші деталі. І тільки після всіх цих узгоджень відбувається укладання угоди та підписання всіх необхідних документів.

Сучасне бізнес-середовище вимагає від кожного підприємства максимізувати прибутковість, зменшити витрати та передбачити всі можливі ризики, особливо в умовах повномасштабної війни, в стані якої знаходиться наша країна.

Як зазначає Беседіна О. [1] в своїй доповіді в Київській школі економіки, «на сучасному етапі формування ринкових процесів неодмінною умовою ефективного управління інвестиціями підприємства виступає повне використання механізмів планування, координації і контролю. Важливу роль в забезпеченні цієї умови відіграє система контролю підприємства».

Треба наголосити, що реалізація інвестиційного проєкту, як і будь-якого іншого проєкту, неможлива й без ретельного економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити потенційні витрати та вигоди. Адже саме розробка та реалізація проєкту, спрямованого на досягнення унікальних цілей і завдань, створення доданої вартості чи впровадження позитивних соціальних змін, впливає на конкурентоспроможність підприємства.

С. Паркінсон і М. Рустомджі [8] так висловили свій погляд на процес ухвалення рішень про довгострокові інвестиції: «Рішення про інвестиції завжди роблять великий вплив на майбутнє, а тому мають бути ретельно обдумані».

Основною метою економічного обґрунтування є забезпечення осіб, які приймають рішення (керівництво, менеджери проєкту, інвестори), об'єктивною і неупередженою інформацією, щоб вони могли зробити обґрунтований вибір щодо майбутнього проєкту. Це обґрунтування сприяє виявленню можливих ризиків, викликів і перспектив, пов'язаних із проєктом, що дозволяє зацікавленим сторонам оцінити його потенційні результати.

Якщо компанія не може впоратися за допомогою власних ресурсів, доцільно скористатися послугами інтерім-менеджменту – залучення зовнішніх менеджерів з проєктів на тимчасовій основі. Він являє собою особливий вид управлінських послуг з консалтинговим ухилом, для вирішення конкретного бізнес-завдання.

Зазвичай, проєкт складається з науково-дослідних, конструкторських, соціально-економічних та організаційних заходів, що вимагають комплексного підходу до управління.

Успіх проєкту залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища, яке включає політичні, економічні, соціальні, правові й науково-технічні чинники. Важливим є також організація роботи всередині проєкту – розподіл відповідальності та ресурсів серед учасників.

Зовнішні чинники, такі як політичні, економічні та правові умови, можуть суттєво впливати на фінансову доцільність проєкту, а внутрішні чинники, зокрема організаційна структура та ресурсна база підприємства, визначають його здатність реалізувати поставлені цілі.

Економічне обґрунтування проєкту включає в себе аналіз різних аспектів, які впливають на успішність проєкту (табл. 3).

**Таблиця 3. Аналіз аспектів, що мають вплив на успішність проєкту**

<i>Найменування аналізованого аспекту</i>	<i>Критерії аналізу</i>
Визначення мети проєкту	Чітке формулювання цілей, яких планується досягти.
Аналіз ринку	Оцінка попиту на продукт, який планується запропонувати, а також аналіз конкурентного середовища
Оцінка витрат	Визначення всіх витрат, пов'язаних із реалізацією проєкту, включаючи інвестиційні, операційні та постійні витрати
Прогноз доходів	Оцінка можливих доходів, які можуть бути отримані внаслідок реалізації проєкту
Аналіз ризиків	Виявлення та оцінка ризиків, які можуть вплинути на реалізацію проєкту, а також розробка стратегій для їх мінімізації
Обґрунтування вибору	Висновки та розробка пропозицій на основі результатів аналізу усіх аспектів впливу на успішність проєкту

*Джерело:* власна розробка автора

Економічне обґрунтування допомагає ухвалювати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, зменшує ризики та забезпечує більш ефективне використання ресурсів.

На результатах економічного обґрунтування проєктів базується розробка інноваційних стратегій. Це дозволяє обирати ті напрями розвитку, які мають найвищий потенціал для створення конкурентних переваг і забезпечення рентабельності.

Щодо підвищення конкурентоспроможності, то результати економічного обґрунтування впро-

вадження інновацій безпосередньо впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку. Інновації, підкріплені чіткими економічними розрахунками, дозволяють досягати більшої продуктивності, знижувати витрати та покращувати якість продукції чи послуг.

Варто звернути увагу на юридичне обґрунтування доцільності проєкту, яке досліджує правові та регуляторні вимоги, пов'язані з проєктом. Визначивши юридичні перешкоди або проблеми на початкових етапах, організації можуть гарантувати відповідність проєкту правовим стандартам і зменшити ризик виникнення юридичних складнощів у майбутньому.

Інвестиційна діяльність підприємств завжди супроводжується ризиками, оцінка яких залишається складним і багатоаспектним завданням.

Ризик нерозривно пов'язаний із невизначеністю, оскільки він виникає через неможливість повністю передбачити результати або вплив різних факторів у майбутньому.

Невизначеність стосується як внутрішніх умов діяльності підприємства, так і зовнішнього середовища, включаючи зміни в ринковій кон'юнктурі, законодавстві, політичній або економічній ситуації. Саме через цю непередбачуваність ризик стає ключовою складовою аналізу й управління, вимагаючи ретельної оцінки потенційних сценаріїв розвитку подій та розробки механізмів їхньої компенсації. Аналіз ризиків дозволяє виявити слабкі місця, прогнозувати потенційні загрози та визначити шляхи їхньої мінімізації, що є особливо важливим для забезпечення стабільності й ефективності реалізації проєкту.

Ризики, які виникають у процесі реалізації проєктів, можна поділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики пов'язані з діяльністю самого підприємства і зазвичай піддаються контролю та регулюванню з боку менеджменту. Натомість, зовнішні ризики виникають через фактори, які знаходяться поза межами впливу підприємства. Це можуть бути зміни законодавства, природні катаклізми, нестабільна економічна ситуація чи конкурентний тиск. Вони створюють додаткові виклики, оскільки їх передбачення і управління вимагають аналізу зовнішнього середовища та готовності до адаптації.

У 2024 році через конфлікти та політичну нестабільність компанії зіткнулися з низкою ризиків у своїй діяльності. Наприклад блокування кордонів у Польщі спричинило затримку постачання, псування товарів. Також введення нових митних тарифів або обмежень ускладнило процеси постачання та доставки товарів. Важливо відмітити, що зміни валютних курсів впливають на вартість міжнародних перевезень та контрактів. А постійне зростання цін на паливо збільшує витрати на транспортування.

Впливати на більшість ризиків, з якими сьогодні стикаються організації, можливо через

відповідні стратегії мінімізації. Однак ризик пошкодження інфраструктури внаслідок обстрілів та руйнувань, спричинених російською агресією, є надзвичайно складним для управління. Такі події часто трапляються раптово, їх неможливо повністю передбачити або запобігти, і вони можуть повністю чи частково паралізувати логістичні ланцюги та діяльність підприємств.

Ймовірність настання ризику зазвичай визначається на основі:

- історичних даних: Аналіз минулих проєктів компанії або схожих проєктів, де були подібні ризики;

- експертної оцінки: Залучення фахівців (інженерів, аналітиків) для оцінки ризику на основі їхнього досвіду;

- статистичних методів: Застосування ймовірнісних моделей, таких як аналіз трендів або моделювання Монте-Карло;

- оцінка на основі інтуїтивних шкал: Наприклад, шкала від 1 до 5, де кожен рівень відповідає певному відсотку ймовірності (низький, середній, високий).

Мінімізація ризиків є важливою складовою управління ризиками в будь-якому проєкті чи бізнесі та вимагає системного підходу до планування, врахування ринкових і технологічних трендів, а також ретельного аналізу потенційних загроз та розробки стратегій їхнього уникнення.

Варто зазначити, використання новітніх технологій та інновацій допоможе зменшити ризики, пов'язані з безпекою, ефективністю або логістикою. Наприклад, це може бути автоматизація виробничих процесів, використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості або застосування аналітики великих даних для виявлення потенційних загроз.

Визначивши найбільш серйозні ризики, потрібно розробити стратегії для їх зниження (табл. 4).

Таблиця 4. Стратегії зниження ризиків

<i>Назва стратегії зниження ризику</i>	<i>Характеристика обраної стратегії</i>
Уникання ризику	Зміна планів або процесів, щоб уникнути потенційно небезпечних ситуацій (наприклад, перенесення проєкту в іншу локацію)
Зниження ризику	Зменшення ймовірності або впливу ризику через додаткові заходи безпеки, використання нових технологій, посилення контролю
Передача ризику	Передача ризику іншій стороні, наприклад, через страхування або укладення договорів з постачальниками чи партнерами (аутсорсинг ризиків)
Прийняття ризику	Коли ризик є малим або вартість заходів для його зниження перевищує можливі вигоди, можна прийняти ризик і вживати мінімальні заходи

Джерело: власна розробка автора

Велике значення для компанії є висококваліфікований персонал. Важливо приділити увагу для навчання співробітників і партнерів щоб зменшити людські помилки та підвищити рівень обізнаності щодо ризиків.

Допомогти швидко реагувати на критичні моменти можуть регулярні тренування і симуляції надзвичайних ситуацій.

На сьогоднішній день велика увага приділяється темі страхування. Страхування від ризиків – це механізм фінансового захисту, який дозволяє підприємствам та фізичним особам мінімізувати фінансові втрати у разі настання непередбачуваних подій.

Страхування від ризиків може гарантувати:

- фінансову стабільність: зменшення збитків у разі непередбачених обставин.

- покращення кредитоспроможності: наявність страхування може бути умовою для отримання кредиту.

- захист репутації: у разі претензій третіх осіб страхова компанія покриває збитки.

- планування ризиків: дозволяє підприємствам уникати витрат, які важко передбачити.

Але такий захист від ризиків має і недоліки. Серед них це і висока вартість, бо для покриття значних ризиків можуть знадобитися великі страхові внески. Так само є можливість, що не всі ризики можуть бути включені у договір і в разі настання непередбачуваних обставин, виплати можуть бути обмеженими.

Витрати на страхування можна частково мінімізувати. Важливо вибрати надійного страхового партнера з добрими умовами та пакетними програмами (наприклад, страхування декількох ризиків одночасно може бути вигідним). Обумовити про франшизу, яка дозволяє частково покрити збитки.

На думку автора кращим захистом від ризиків є готовність компанії до непередбачуваних ситуацій через створення фінансових резервів або кризових планів, які дозволять швидко реагувати на негативні події. Це включає також розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій (наприклад, аварійне відновлення ІТ-систем). Крім цього для зниження залежності від конкретних факторів і розподілення ризиків організаціям важливо диверсифікувати джерела доходу, ринки або постачальників.

**Висновки.** Під організаційним проектуванням варто розглядати проекти зі створення або перегляду структури організації; проекти з організації управління та виробничої діяльності; сукупність проектних рішень щодо організації праці, системи заохочень та культури підприємства, спрямованих на створення й забезпечення належних умов роботи та довгострокової ефективної діяльності організації в реалізації стратегічних цілей.

В умовах воєнного стану, коли військові дії в країні створюють нові виклики, організаційне проектування має спрямовуватись на забезпечення ефективної реакції на ці виклики. Для забезпечення життєдіяльності та розвитку організацій в умовах змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, пов'язаних з наслідками військової агресії та можливостями для розвитку, які надають держава та її партнери, необхідний пошук інструментів розвитку організацій на основі наявного ресурсного потенціалу та ефективного подолання викликів і проблем із стратегічною перспективою повоєнного відновлення; використання нових можливостей, що відкриваються в результаті перебудови економіки країни у воєнний час.

Довгострокова ефективна діяльність підприємства, забезпечення економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної невизначеності в значній мірі визначається інвестиційною політикою підприємства. Залучення інвесторів дозволяє поділити фінансові ризики між засновниками проекту і зовнішніми сторонами. У випадку невдачі збитки розподіляються, що знижує тиск на засновників проекту;

Реалізація будь-якого проекту, неможлива без ретельного економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити потенційні витрати та вигоди. На результатах економічного обґрунтування проектів базується розробка інноваційних стратегій. Це дозволяє обирати ті напрями розвитку, які мають найвищий потенціал для створення конкурентних переваг і забезпечення рентабельності.

Організаційне проектування, перш за все, інвестиційна діяльність підприємств завжди супроводжується ризиками, оцінка яких залишається складним і багатоаспектним завданням. Ризик нерозривно пов'язаний із невизначеністю, оскільки він виникає через неможливість повністю передбачити результати або вплив різних факторів у майбутньому, особливо в умовах військових дій. Аналіз ризиків дозволяє виявити слабкі місця, прогнозувати потенційні загрози та визначати шляхи їхньої мінімізації, що є особливо важливим для забезпечення стабільності й ефективності реалізації проекту.

Мінімізація ризиків є важливою складовою управління ризиками в будь-якому проекті чи бізнесі та вимагає системного підходу до планування, врахування ринкових і технологічних трендів, а також ретельного аналізу потенційних загроз та розробки стратегій їхнього уникнення.

Використання новітніх технологій та інновацій допоможе зменшити ризики, пов'язані з безпекою, ефективністю або логістикою. Наприклад, це може бути автоматизація виробничих процесів, використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості або застосування аналітики великих даних для виявлення потенційних загроз.

Як механізм фінансового захисту, який дозволяє підприємствам мінімізувати фінансові втрати у разі настання непередбачуваних подій варто використовувати страхування від ризиків. Витрати на страхування можна частково мінімізувати. Важливо вибрати надійного страхового партнера з добрими умовами та пакетними програмами (наприклад, страхування декількох ризиків одночасно може бути вигідним). Обумовити франшизу, яка дозволяє частково покрити збитки.

Велике значення для організації є висококваліфікований персонал. Важливо приділити увагу

для навчання співробітників і партнерів щоб зменшити людські помилки та підвищити рівень обізнаності щодо ризиків.

Кращим захистом від ризиків є готовність компанії до непередбачуваних ситуацій через створення фінансових резервів або кризових планів, які дозволять швидко реагувати на негативні події. Це включає також розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій (наприклад, аварійне відновлення ІТ-систем). Крім цього для зниження залежності від конкретних факторів і розподілення ризиків організаціям важливо диверсифікувати джерела доходу, ринки або постачальників.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Бесседіна О. Аналіз ефективності державних рішень Метод витрат та вигід. Київська школа економіки. 2016. URL: <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/38964.pdf>
2. Galbraith J. R. *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing Company, 1973. 2024 p. URL: [https://openlibrary.org/books/OL5291657M/Designing\\_complex\\_organizations](https://openlibrary.org/books/OL5291657M/Designing_complex_organizations)
3. Гудзь О. Є., Коровін В. О. Побудова організаційного дизайну підприємства на креативній основі в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-118>
4. Захарченко Н. В. Організаційне проектування та впровадження управлінських інновацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 7, Ч. 1. С. 134-139.
5. Кукоба В.П. Організаційне проектування підприємства : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 420 с.
6. Скорик О.О. Концептуальні засади організаційного проектування в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.6.32>
7. Мурахтанова Н.М., Шевлякова Е.М., Александрова Н.В. Организационное проектирование производственных систем : учебник. Тольятти : ТГУ, 2013. 290 с.
8. Паркінсон С., Рустомджи М. Мистецтво управляти. *Галицькі Контракти*. 1998. № 7-14. С. 5-8.
9. Яковенко О.І, Степанова К.В. Дослідження змісту організаційного проектування, підходів та методів його реалізації на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 2. Т. 32 (71). С. 65-70. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-2-10>
10. Шкробот М. В., Салоїд С. В. Організаційне проектування: конспект лекцій / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.

Надійшла до редакції 21.08.2025 р.

Прийнята до друку 09.09.2025 р.

#### REFERENCES

1. Biesiedina, O. (2016). Analysis of the effectiveness of state decisions: The cost-benefit method. *Kyivska shkola ekonomiky*. <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/38964.pdf> [in Ukrainian].
2. Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publishing Company. [https://openlibrary.org/books/OL5291657M/Designing\\_complex\\_organizations](https://openlibrary.org/books/OL5291657M/Designing_complex_organizations)
3. Hudzy, O. Y., & Korovin, V. O. (2024). Building an enterprise's organizational design on a creative basis in the context of digitalization. *Ekonomika ta suspilstvo*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-118> [in Ukrainian].
4. Zakharchenko, N. V. (2016). Organizational design and implementation of management innovations. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 7(1), 134-139 [in Ukrainian].
5. Kukoba, V. P. (2009). *Organizational design of the enterprise: a textbook* [Organizational design of an enterprise: A study guide]. KNEU [in Ukrainian].
6. Skoryk, O. O. (2019). Conceptual foundations of organizational design in public administration. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.6.32> [in Ukrainian].
7. Murakhtanova, N. M., Shevliakova, E. M., & Aleksandrova, N. V. (2013). *Organizational design of production systems: a textbook*. TGU [in Russian].
8. Parkinson, S., & Rustomji, M. (1998). The art of management. *Halytski Kontrakty*, 7-14, 5-8 [in Ukrainian].
9. Yakovenko, O. I., & Stepanova, K. V. (2021). Research on the content of organizational design, approaches, and methods for its implementation at the enterprise. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 32(2), 65-70. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-2-10> [in Ukrainian].
10. Shkrobot, M. V., & Saloid, S. V. (2020). Organizational design: Lecture notes. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute [in Ukrainian].

Received: 21.08.2025

Accepted: 09.09.2025

**Ханенко А. В. Економічне обґрунтування ризиків інвестиційних проєктів як запорука успішного бізнес-планування в організаційному проектуванні підприємництва в умовах війни та невизначеності**

У статті розглянуто організацію як складну розгалужену структуру. Виділено ключові елементи організації, якими є: люди, структура, завдання і цілі, що стоять перед організацією, система управлінських рішень, система заохочень та культура

організації. Означено процес організаційного проектування як встановлення взаємозв'язку та відповідності між ключовими елементами організації.

Проведено огляд підходів науковців до трактування економічного змісту процесу організаційного проектування.

Наголошено про необхідність спрямування організаційного проектування на забезпечення ефективної реакції на виклики, створені військовими діями в умовах повномасштабної війни. Акцентовано увагу на пошуку інструментів подолання викликів і проблем воєнного часу; на використанні можливостей, що відкриває перебудова економіки країни. Встановлено, що під час війни в Україні отримали новий імпульс для розвитку соціальні проекти. Означено труднощі в реалізації комерційних проєктів внаслідок спадних тенденцій в економіці, зумовлених війною.

Акцентовано увагу на труднощах в відновленні діяльності підприємств, релокованих в більш безпечні західні регіони України. Відмічено важливість завдання для влади приймаючих міст щодо створення сприятливого середовища для розвитку релокованого бізнесу, формування інфраструктури та надання послуг більш високої якості за нижчу вартість, стимулювання нових підприємств із залученням інвестицій з боку як вітчизняних, так і зарубіжних партнерів. Зазначено, що інвестиційна політика в значній мірі визначає довгострокову ефективну діяльність підприємств в умовах економічної невизначеності. Наголошено на ролі інвестицій в організаційному проектуванні.

Означено ризики, які виникають у процесі реалізації проєктів. Наведено стратегії зниження ризиків. Розглянуто використання новітніх технологій та інновацій як захід мінімізації ризиків. Як механізм фінансового захисту розглянуто страхування від ризиків.

Надано власні пропозиції щодо захисту від ризиків в організаційному проектуванні.

*Ключові слова:* організаційне проектування, економічне обґрунтування проєктів, ризики в організаційному проектуванні.

### **Khanenko A. V. Economic justification of investment project risks as a guarantee of successful business planning in organizational design of entrepreneurship in conditions of war and uncertainty**

The article considers the organization as a complex branched structure. The key elements of the organization are highlighted, which are: people, structure, tasks and goals facing the organization, the system of management decisions, the system of incentives and the culture of the organization. The process of organizational design is defined as establishing the relationship and correspondence between the key elements of the organization.

A review of the approaches of scientists to the interpretation of the economic content of the organizational design process is conducted.

The need to direct organizational design to ensure an effective response to the challenges created by military actions in conditions of full-scale war is emphasized. Attention is focused on finding tools to overcome the challenges and problems of wartime; on using the opportunities opened by the restructuring of the country's economy. It is established that during the war in Ukraine, social projects received a new impetus for development. The difficulties in implementing commercial projects due to the downward trends in the economy caused by the war are identified.

The focus is on the difficulties in resuming the activities of enterprises relocated to safer western regions of Ukraine. The importance of the task for the authorities of host cities to create a favorable environment for the development of relocated businesses, the formation of infrastructure and the provision of higher quality services at a lower cost, and the stimulation of new enterprises with the attraction of investments from both domestic and foreign partners is noted. It is noted that investment policy largely determines the long-term effective operation of enterprises in conditions of economic uncertainty. The role of investments in organizational design is emphasized.

The risks that arise in the process of project implementation are identified. Risk reduction strategies are presented. The use of new technologies and innovations as a measure to minimize risks is considered. Risk insurance is considered as a financial protection mechanism.

Own proposals for protection against risks in organizational design are provided.

*Keywords:* organizational design, economic justification of projects, risks in organizational design.