

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ВИКЛИКІВ
ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ
ОЗЕРОВА АНТОНА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

Науковий керівник: професор, доктор економічних наук

Гончар Вікторія Василівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ	6
1.1. Сутність та зміст бізнес-стратегії організації	6
1.2. Поняття енергетичної кризи та її вплив на діяльність підприємств.....	10
1.3. Основні підходи до стратегічної адаптації бізнесу в кризових умовах.....	14
РОЗДІЛ 2	21
ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ВПЛИВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ НА ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЬ.....	21
2.1. Коротка організаційно-економічна характеристика підприємства.....	21
2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства в умовах енергетичної нестабільності	29
2.3. Основні проблеми та ризики для діяльності підприємства, пов'язані з енергетичною кризою	36
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ	53

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування економіки підприємства змушені працювати в середовищі підвищеної нестабільності та невизначеності. Одним із найсуттєвіших факторів, що впливають на діяльність бізнесу останніми роками, стала енергетична криза, яка проявляється у нестабільності постачання енергоресурсів, зростанні їх вартості, перебоях в енергопостачанні та посиленні енергетичних ризиків. Для підприємств це означає необхідність перегляду підходів до управління ресурсами, оптимізації виробничих процесів та адаптації бізнес-стратегій до нових умов господарювання. У таких умовах стратегічне управління набуває особливої ваги, оскільки саме ефективна бізнес-стратегія дозволяє підприємству зберігати конкурентоспроможність, забезпечувати стабільність функціонування та мінімізувати вплив кризових явищ.

Важливість обраної для вивчення проблематики полягає у тому, що непевність у сфері енергетики ставить перед фірмами у всіляких секторах господарювання нові завдання. Підвищення цін на енергоресурси, загроза перебоїв з постачанням електрики та потреба впровадження технологій, що ощадливіше використовують енергію, змушують компанії перебудовувати свою роботу відповідно до нових реалій. З огляду на це, надзвичайно актуальним постає створення гнучкого плану розвитку бізнесу, який би брав до уваги зовнішні небезпеки та гарантував раціональне застосування наявних активів підприємства. Отже, розгляд механізмів припасування бізнес-стратегії до викликів, спричинених енергетичною кризою, є значущим як для наукового надбання, так і для практичної діяльності.

Базою дослідження у роботі виступає ТОВ СП «Соломія», діяльність якого, як і багатьох інших підприємств, зазнає впливу енергетичної нестабільності. Вивчення особливостей функціонування підприємства в умовах енергетичної кризи дозволяє визначити основні проблеми та ризики, що виникають у процесі господарської діяльності, а також сформулювати практичні рекомендації щодо

удосконалення бізнес-стратегії організації. Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування підприємства дає можливість оцінити ефективність існуючої стратегії та визначити напрями її адаптації до сучасних умов економічного середовища.

Об'єктом дослідження є відносини, що виникають у процесі адаптації бізнес-стратегії організації в умовах енергетичної нестабільності.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти адаптації бізнес-стратегії підприємства до викликів енергетичної кризи.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є розробка практичних рекомендацій щодо адаптації бізнес-стратегії підприємства до умов енергетичної кризи.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань дослідження:

- розкрити сутність та зміст бізнес-стратегії організації;
- дослідити поняття енергетичної кризи та її вплив на діяльність підприємств;
- проаналізувати основні підходи до стратегічної адаптації бізнесу в кризових умовах;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ СП «Соломія»;
- проаналізувати зовнішнє середовище функціонування підприємства в умовах енергетичної нестабільності;
- визначити основні проблеми та ризики діяльності підприємства, пов'язані з енергетичною кризою;
- розробити практичні рекомендації щодо адаптації бізнес-стратегії ТОВ СП «Соломія».

Наслідком, якого ми прагнемо досягти цим дослідженням, є систематизація існуючих концепцій щодо побудови бізнес-стратегій в умовах виникнення кризових ситуацій, встановлення основних викликів та загроз, зумовлених непевною енергетичною ситуацією, а також формування дієвих порад, спрямованих на коригування стратегічного планування діяльності ТОВ СП «Соломія» відповідно до актуальних реалій енергетичного дефіциту.

Будова цієї праці визначена поставленою метою та тими завданнями, які стояли перед дослідженням. Вона охоплює вступну частину, дві основні глави, підсумки та перелік використаної літератури. Перша глава присвячена огляду теоретичних засад перебудови (адаптації) комерційної стратегії компанії в обставинах енергетичної скрути. Стосовно другої глави, вона сфокусована на детальному розгляді роботи ТОВ СП «Соломія», оцінці того, як енергетична нестійкість впливає на життєдіяльність цієї фірми, а також на ідентифікації ключових труднощів та загроз у її роботі. Це питання є актуальним для зазначеної бізнес-організації, що підтверджується наданою рецензією на кваліфікаційну бакалаврську роботу. У заключній частині (висновках) підсумовуються здобутки здійсненого аналізу та надаються пропозиції щодо коригування бізнес-стратегії підприємства відповідно до актуальних економічних викликів сьогодення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ

1.1. Сутність та зміст бізнес-стратегії організації

У нинішньому контексті розвитку товарно-орієнтованої системи господарювання, успішна робота фірм неабиякою мірою зумовлена спроможністю управлінського апарату розробити та втілити у життя перспективний план розбудови. Корпоративна стратегія слугує одним із найбільш вагомих важелів у системі стратегічного нагляду, адже окреслює головні вектори функціонування суб'єкта господарювання, методики досягнення встановлених завдань та шляхи закріплення переваг над опонентами на торговельному полі. В умовах стрімкої плинності зовнішніх обставин, загострення суперництва, технічних інновацій та фінансової нестабільності, вага продуманого підходу до керівництва компанією значно примножується. Саме ця стратегічна наробка дає змогу підприємству не просто відповідати на коливання зовнішнього світу, а й окреслювати довготривалі орієнтири для зростання, обґрунтовано застосовувати наявні активи та гарантувати стабільність роботи за обтяжливих економічних реалій.

Існує чимало поглядів на сутність бізнес-стратегії у фахових працях, що зумовлене багатовимірністю даного феномену та різноманіттям концепцій стратегічного кермування. У найширшому сенсі, бізнес-стратегія – це сукупність тісно зчеплених управлінських постанов, мета яких полягає у гарантуванні тривалого зростання фірми, посиленні її здатності конкурувати та досягненні наперед окреслених стратегічних завдань. Вона включає у себе окреслення призначення та майбутнього образу компанії, формулювання ключових стратегічних орієнтирів, визначення шляхів просування, створення інструментарію для втілення обраної стратегії та механізму моніторингу отриманих підсумків

впровадження. Отже, бізнес-стратегія є цілісним набором управлінських кроків, які забезпечують гармонізацію ресурсного апарату підприємства із зовнішнім бізнес-ландшафтом.

У працях учених сьогодення бізнес-стратегію бачать як фундамент стратегічного керівництва компанією, що дає змогу вибудувати найкращу модель дій суб'єкта господарювання на ринку. А саме, стратегічна настанова фокусується на створенні стійких переваг над конкурентами через раціональне задіяння наявного потенціалу, впровадження новітніх рішень, культивування організаційних можливостей та гнучкості до трансформацій ринкової кон'юнктури. Істотною рисою бізнес-стратегії є її всеосяжність, оскільки вона охоплює усі ключові напрями функціонування фірми: операційний, грошовий, збутовий, вкладення капіталу, науково-технічний та людських ресурсів [10, с. 37-43]. Подібна парадигма забезпечує синхронізацію управлінських заходів та сприяє утворенню цілісного механізму стратегічної еволюції суб'єкта.

Суть комерційної настанови також виявляється у встановленні ключових векторів поступу фірми з огляду на трансформації зовнішнього оточення. У цьому світлі на перший план виходить аналіз чинників макро- та мікрооточення, здатних позначитися на роботі установи. До таких складових належать умови функціонування фірми з погляду економіки, політики, технологій, соціуму та екології, а також ринкове поле конкурентів, поведінка споживачів та осіб, що постачають ресурси. Зважування вищезгаданих чинників дає змогу підприємству вчасно відгукнутися на рухи ринку та сформувані дієві управлінські вердикти, націлені на покращення показників діяльності.

Наповнення комерційної настанови організації охоплює сукупність стратегічних ухвал, що означають головні вектори поступу фірми, шляхи здобуття переваг над конкурентами та системи пристосування до змін у зовнішньому просторі. Серед основних складників комерційної настанови виступають визначення квесту й стратегічних завдань установи, дослідження внутрішнього потенціалу організації, оцінювання потенційних можливостей та загроз у зовнішньому середовищі, формування альтернатив стратегій та вибір найбільш доцільного

шляху поступу. Окрім того, невід'ємною частиною настанови є розробка системи стратегічного контролінгу, яка дає змогу оцінити результативність утілення обраних шляхів поступу та своєчасно корегувати управлінські рішення.

Однією із визначальних ознак комерційної настанови є її спрямованість на тривалу перспективу розвитку цієї установи. Стратегічне керування передбачає формування бачення майбутнього стану структури, окреслення стратегічних пріоритетів та створення комплексної системи кроків, спрямованих на досягнення визначених цілей. При цьому важливою є забезпечення гнучкості комерційної настанови, адже сучасне господарське оточення вирізняється значним рівнем невизначеності та стрімкими перетвореннями. Гнучкість настанови дозволяє фірмі оперативно припасувати до нових умов ведення справ, згладити ризики та використати нові шанси для зростання.

Особливої ваги набуває питання формування та впровадження комерційної настанови в умовах кризових явищ, зокрема економічних, фінансових чи енергетичних спадів. В таких обставинах фірми змушені переглядати власні стратегічні першочерговості, впорядковувати структуру витрат, запроваджувати енергоекономічні технології та шукати нові шляхи для підняття ефективності своєї роботи. Кризові обставини докорінно змінюють умови функціонування бізнесу, оскільки нестійкість економічного середовища веде до зниження платоспроможного попиту, зростання вартості ресурсів, ускладнення логістичних процесів та підвищення загального рівня ризиків для підприємницької діяльності. Як наслідок, фірми змушені не лише відгукуватися на зовнішні виклики, а й активно трансформувати власні системи керування, змінювати підходи до планування діяльності та впроваджувати нові інструменти стратегічного менеджменту. Надзвичайно важливим у таких умовах стає забезпечення раціонального використання наявних ресурсів фірми, нарощування рівня її фінансової стійкості та формування конкурентних переваг, які дозволяють утримувати стабільні позиції на ринку навіть у часи економічної хиткості [1, с. 112-119].

Припасування комерційної настанови до кризових умов передбачає використання гнучких управлінських методик, здатних гарантувати стабільність функціонування фірми навіть у періоди вагомих економічних коливань. У теперішніх умовах це означає активне впровадження новаторських технологій, цифрових інструментів керування, відточування системи стратегічного планування та підвищення результативності управління ризиками. Суттєву роль відіграє також диверсифікація діяльності фірми, що дає змогу зменшити залежність від окремих чинників зовнішнього оточення та створити додаткові перспективи для розвитку. Зрештою, фірми все частіше запроваджують заходи, спрямовані на підвищення енергоефективності виробничих циклів, оновлення обладнання та використання альтернативних джерел енергії, що сприяє зменшенню негативного впливу енергетичної нестабільності на господарські результати. У підсумку, вправне припасування комерційної настанови до кризових обставин перетворюється на важливий фактор гарантування довготермінового поступу фірми, зростання її конкурентоспроможності та формування стійкої моделі роботи в умовах непевності господарського середовища.

Отже, комерційна настанова є значущим складником системи керування фірмою, який забезпечує окреслення довготривалих шляхів поступу організації та формування ефективної моделі її позиціонування на ринку. Вона постає як комплексна система управлінських ухвал, націлених на досягнення стратегічних цілей фірми, нарощування її конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання 7, с. [702-712]. В умовах сучасної економічної непевності та енергетичних викликів значущість стратегічного керування суттєво зростає, адже саме дієва комерційна настанова дозволяє фірмам пристосовуватися до змін у зовнішньому оточенні та гарантувати стійкість своєї діяльності.

1.2. Поняття енергетичної кризи та її вплив на діяльність підприємств

Енергетична система є однією з ключових основ функціонування сучасної економіки, оскільки практично всі галузі господарської діяльності безпосередньо або опосередковано залежать від стабільного забезпечення енергоресурсами. Електроенергія, природний газ, нафтопродукти та інші види енергетичних ресурсів виступають базовими елементами виробничих процесів, логістичних операцій, функціонування інфраструктури та забезпечення діяльності підприємств. З огляду на це, будь-які збої в системі енергопостачання суттєво позначаються на фінансовій стійкості країни, прогресі комерційної діяльності та продуктивності роботи установам. У теперішніх реаліях господарського зростання все частіше спостерігаються обставини, коли потреба в енергоресурсах обганяє здатність забезпечити їх безперебійну доставку, що спричиняє явище, яке прийнято іменувати енергетичною кризою. Такі процеси можуть бути спричинені як економічними, так і політичними, технологічними або геополітичними факторами.

У науковій та економічній літературі енергетична криза визначається як складне соціально-економічне явище, що характеризується суттєвим дисбалансом між попитом і пропозицією енергетичних ресурсів, порушенням стабільності енергопостачання, різким зростанням вартості енергоносіїв або обмеженням їх доступності для споживачів. В умовах енергетичної кризи підприємства стикаються з рядом проблем, серед яких особливо важливими є підвищення витрат на енергоресурси, перебої у постачанні електроенергії, необхідність обмеження виробничих процесів, а також потреба у швидкому переході до більш енергоефективних технологій. У результаті зазначених факторів значно ускладнюється планування господарської діяльності підприємств, зростає рівень економічних ризиків та знижується загальна ефективність виробничих процесів.

Останніми роками питання енергетичної скрути набуло надзвичайної важливості, зумовлене глобальними змінами в економіці, зростанням світової геополітичної напруги, корекцією у формуванні світових ринків енергії, а також поступовим переходом до інших парадигм у споживанні енергії. Для значної кількості держав, і Україна тут не виняток, хисткість у сфері енергетики стала одним з домінантних чинників, котрий тисне на траєкторію розвитку

національного господарства. З огляду на руйнування енергетичних систем, звеличення цін на енергоносії, запровадження обмежень на подачу електроенергії та низку інших викликів, комерційні структури змушені функціонувати у постійному стані невизначеності та загроз. За таких обставин першочергове значення набуває стратегічне планування, метою якого є припасування бізнес-процесів до нової економічної дійсності.

Енергетична криза безпосередньо впливає на діяльність підприємств через зміну структури витрат, порушення стабільності виробничих процесів та необхідність перегляду управлінських рішень. Зростання тарифів на електроенергію та інші енергетичні ресурси призводить до збільшення собівартості продукції або послуг, що, у свою чергу, може негативно позначатися на конкурентоспроможності підприємства на ринку. Крім того, перебої в енергопостачанні можуть спричиняти простой виробничого обладнання, зниження продуктивності праці, порушення логістичних процесів та втрату частини клієнтів. У результаті підприємства змушені переглядати свою операційну діяльність, оптимізувати використання ресурсів та впроваджувати нові технологічні рішення.

Важливим аспектом впливу енергетичної кризи на діяльність підприємств є необхідність підвищення рівня енергоефективності та впровадження сучасних управлінських підходів до використання енергетичних ресурсів. Нерідко трапляється, що компанії стають інтенсивно вкладати кошти у оновлення виробничого устаткування, застосування нетрадиційних енергоносіїв, впровадження автоматизованих систем у виробництві та раціоналізацію використання енергоресурсів [31, с. 10]. Подібні кроки дають змогу не тільки ослабити прив'язку фірми до зовнішніх обставин у сфері енергетики, але й наростити сукупну продуктивність роботи установи. Додатково, вагоме значення має розподіл (диверсифікація) шляхів надходження енергії, що уможливорює знизити до мінімуму небезпеку припинення енергопостачання.

У сучасних умовах енергетична криза виступає важливим фактором, що змушує підприємства переглядати свої стратегічні підходи до управління. Бізнес-організації все частіше включають питання енергетичної безпеки до системи

стратегічного планування, формуючи довгострокові програми енергоефективності та оптимізації використання ресурсів. У результаті стратегічна адаптація підприємств до енергетичних викликів стає одним із ключових напрямів управлінської діяльності, що спрямований на забезпечення стабільності функціонування організації, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності на ринку.



Рисунок 1.1 - Вплив енергетичної кризи на діяльність підприємства

Джерело: складено автором на основі [23, с. 56-64]

Проведений аналіз впливу енергетичної кризи на діяльність підприємств свідчить про те, що дане явище має комплексний характер і охоплює практично всі сфери функціонування бізнес-організацій. Підвищення вартості енергоресурсів, перебої в постачанні електроенергії та зростання енергетичних ризиків призводять до суттєвих змін у структурі витрат підприємств, що безпосередньо впливає на їхню фінансову стабільність та конкурентоспроможність. За такого стану речей, компаніям доводиться переосмислювати методи впорядкування виробничих циклів, максимально раціонально застосовувати наявні засоби та нарощувати результативність керівництва економікою підприємства. Ключовими стають спроможність фірми оперативно відгукуватися на трансформації навколишнього середовища та підлаштовувати свою роботу до нововведених фінансово-економічних реалій.

Важливим напрямом подолання негативних наслідків енергетичної нестабільності є впровадження сучасних енергоефективних технологій та модернізація виробничої інфраструктури підприємств. Використання енергозберігаючого обладнання, автоматизованих систем контролю енергоспоживання, альтернативних джерел енергії та інноваційних технологічних рішень дозволяє значно зменшити залежність підприємств від зовнішніх енергетичних факторів. Окрім того, покращення енергоощадності допомагає зменшити витрати, пов'язані з енергоносіями, що, своєю чергою, позитивно позначається на фінансових показниках роботи компаній та закладає підвалини для їхньої незмінної прогресії. З огляду на це, питання досягнення високої енергетичної ефективності поволі перетворюється на одну з центральних складових у процесі стратегічного планування управління організацією.

В теперішніх господарських реаліях суб'єкти підприємництва нагачу посилено схиляються до розробки гнучких бізнес-моделей, спроможних гарантувати стабільність функціонування в умовах економічної та енергетичної хиткості. Припасування бізнес-стратегії вимагає перегляду ключових стратегічних напрямків діяльності компанії, максимально ефективного використання витратної бази, розширення спектру джерел енергозабезпечення та енергійного

впровадження новітніх управлінських концепцій [22, с. 206]. Впровадження подібних кроків дає змогу компаніям не лише знівелювати негативні наслідки енергетичної кризи, але й наростити операційну ефективність, посилити свої конкурентні переваги на ринку та закласти фундамент для тривалого зростання. Отже, стратегічне пристосування бізнесу до викликів, які створює енергетична криза, виступає обов'язковою складовою для збереження конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному просторі.

Отже, енергетична скрута постає як багатогранне економічне явище, що значно відбивається на роботі компаній та загальному поступі господарства. Її наслідки здатні спричинити збільшення витрат на виробництво, дестабілізацію комерційної активності та посилення економічних загроз. З огляду на це, бізнеси мусять перебудовувати свої підходи до ведення справ у відповідності до цих нових реалій, впроваджуючи технології з ощадливим споживанням енергії, раціоналізуючи застосування ресурсів, а також формуючи свіжі управлінські кроки, спрямовані на підсилення витривалості та продуктивності роботи в обставинах енергетичної хисткості.

1.3. Основні підходи до стратегічної адаптації бізнесу в кризових умовах

На тлі поточного економічного ландшафту, суб'єкти господарювання все частіше стикаються із різноманітними кризовими ситуаціями, здатними кардинально позначитися на сталості їхньої роботи та ефективності задіяння наявних ресурсів. До таких дестабілізуючих чинників відносяться економічні спади, фінансові шторми, політична хиткість, зміни у світових торговельних потоках, а також енергетичні проблеми, які останнім часом набули статусу одних з найгостріших викликів для бізнесового сектору. За таких обставин, традиційні методи керівництва нерідко виявляються неспроможними, що диктує необхідність пошуку новітніх парадигм стратегічного менеджменту. Відтак, компанії змушені

активно інтегрувати системи стратегічної гнучкості, які дають змогу миттєво реагувати на трансформації зовнішнього середовища, знижувати потенційні загрози та гарантувати безперебійність функціонування організації.

Стратегічна перебудова бізнесу (адаптація) являє собою сукупність управлінських кроків, спрямованих на коригування чи повну зміну векторів розвитку підприємства відповідно до нововведених умов ведення справ. У наукових працях стратегічна адаптація трактується як процес приведення у відповідність внутрішнього потенціалу компанії із зовнішніми факторами оточення, що забезпечує суб'єкту збереження своєї конкурентної переваги та раціональне використання активів. В умовах загострення кризи вирішальне значення набуває здатність фірми оперативно відгукуватися на ринкові зміни, переглядати визначені цілі, впорядковувати структуру витрат та впроваджувати інноваційні підходи до організації своєї діяльності. Таким чином, стратегічна адаптація слугує потужним інструментом для досягнення економічної стійкості підприємства [16, с. 68].

Одним із фундаментальних підходів до впровадження стратегічної адаптації бізнесу є той, що акцентує увагу на підвищенні еластичності системи управління компанією. Гнучкість у менеджменті означає спроможність організації швидко модифікувати свою діяльність відповідно до нових робочих реалій, блискавично ухвалювати керуючі рішення та підлаштовувати внутрішні процеси під зміни у зовнішньому контурі. На практиці це може виражатися у ревізії виробничих планів, зміні пулу постачальників сировини, оптимізації логістичних маршрутів або ж запровадженні новітніх технічних рішень. Застосування еластичних управлінських методів дає змогу компаніям у стислі терміни долати кризові явища та мінімізувати несприятливі наслідки економічних коливань.

Інший важливий напрямок у рамках стратегічної адаптації стосується оптимізації витрат та покращення віддачі від задіяних активів підприємства. У скрутні часи значну увагу приділяють урізанню невиробничих витрат, більш економному використанню матеріальних та фінансових резервів, а також нарощуванню ККД виробничих циклів. Це питання стає надзвичайно актуальним,

зокрема, під час енергетичних криз, коли суб'єкти змушені скорочувати енергоспоживання, оновлювати обладнання та інтегрувати енергоощадні технології. Як наслідок, ефективна оптимізація витрат дозволяє фірмам не лише зменшити фінансовий тягар, але й підняти загальну продуктивність та утримати свої позиції на ринку [11, с. 134-140].

Невіддільним складником стратегічної перебудови бізнесу є також диверсифікація операційної діяльності підприємства. Диверсифікація передбачає розширення сфер діяльності компанії, вихід на нові ринки, запуск нових товарних позицій чи послуг. Такий підхід дозволяє суб'єктам зменшити свою залежність від одного основного виду діяльності або конкретного ринкового сегмента, що критично важливо за умов надмірної економічної невизначеності. У багатьох випадках, диверсифікація дає змогу компаніям компенсувати просідання в одній сфері завдяки успішному розвитку інших напрямків, чим підвищує загальну життєздатність бізнесу.

Ще однією суттєвою опцією для стратегічної адаптації підприємств у періоди труднощів є інтеграція передових технологій та цифрових рішень. У сучасному економічному середовищі технологічний прогрес виступає одним із ключових каталізаторів зростання конкурентоспроможності фірм, оскільки відкриває шлях до суттєвого вдосконалення як управлінських, так і виробничих операцій. Застосування інноваційних технологічних рішень сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню споживання ресурсів та раціоналізації організаційної структури компанії. У часи фінансових чи енергетичних збурень набуває особливої ваги здатність підприємства швидко перелаштовуватися на зміни кон'юнктури ринку, що значною мірою забезпечується саме завдяки використанню найсучасніших технологічних досягнень. Інновації дозволяють компаніям не лише підвищити поточну ефективність, а й формувати свіжі стратегічні можливості для експансії.

Сучасні інформаційні системи дають змогу бізнесу значно покращити якість управління, оптимізувати виробничі цикли, скоротити видатки та налагодити кращу комунікацію з клієнтами. Використання цифрових інструментів, систем

автоматизованого контролю, аналітичних модулів та актуального програмного забезпечення сприяє прискоренню процесу ухвалення керівних рішень та дозволяє компаніям більш оперативно реагувати на зовнішні сигнали. Завдяки впровадженню цифрових засобів компанії отримують змогу проводити глибокий аналіз своїх фінансових показників, завбачливо оцінювати потенційні ризики та своєчасно вносити корективи у свій вектор розвитку. Крім того, автоматизація певних бізнес-процесів дозволяє суттєво економити час та ресурси, що є критично важливим у нестабільному економічному кліматі.

Застосування цифрових рішень також позитивно впливає на гнучкість бізнесу та його спроможність пристосовуватися до кризових реалій. Інтеграція новітніх систем планування ресурсів підприємства (ERP), систем електронного документообігу, онлайн-комунікаційних платформ та інших цифрових інструментів дає змогу впорядкувати управління, підвищити прозорість роботи та забезпечити злагоджену взаємодію між структурними підрозділами. В результаті, завдяки впровадженню інноваційних технологій компанія отримує шанс не лише мінімізувати негативний тиск кризових чинників, але й створити додаткові передумови для подальшого зростання. Саме тому використання цифрових рішень є ключовим елементом формування сучасної бізнес-стратегії та запорукою сталої роботи компанії в умовах економічної турбулентності [20, с. 101-105].

В актуальних господарських умовах, стратегічне приведення у відповідність також вимагає активного залучення механізмів управління небезпеками. Кризові події істотно посилюють ступінь невизначеності у діяльності суб'єктів, що вимагає налагодження ефективної системи передбачення та убезпечення від ризиків. Така система дає змогу своєчасно ідентифікувати потенційні загрози для функціонування фірми, оцінити можливі наслідки їхнього впливу та розробити відповідні превентивні заходи. В результаті, застосування сучасних методів управління ризиками сприяє підвищенню фінансової захищеності підприємства та гарантує стабільність його роботи навіть у найскладніших економічних ситуаціях.

Отже, стратегічна адаптація бізнесу під час кризових явищ є комплексним і багатовекторним процесом, який охоплює широкий діапазон управлінських рішень

та організаційних кроків. Успішне використання сучасних підходів до стратегічної перебудови дає змогу компаніям наростити рівень стійкості до зовнішніх викликів, оптимізувати використання наявних ресурсів та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. В умовах поточної енергетичної невизначеності та економічної нестабільності саме стратегічна адаптація стає одним із головних чинників успішної діяльності підприємств.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до стратегічної адаптації підприємств у кризових умовах

Підхід до адаптації	Характеристика	Основні заходи реалізації
Підвищення гнучкості управління	Передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Перегляд стратегічних планів, адаптація виробничих програм, оптимізація управлінських рішень
Оптимізація витрат	Спрямована на підвищення ефективності використання ресурсів	Скорочення непродуктивних витрат, модернізація обладнання, підвищення енергоефективності
Диверсифікація діяльності	Розширення напрямів діяльності підприємства та освоєння нових ринків	Впровадження нових продуктів або послуг, вихід на нові сегменти ринку
Інноваційний розвиток	Використання сучасних технологій та цифрових інструментів	Автоматизація процесів, цифровізація управління, використання аналітичних систем
Управління ризиками	Формування системи прогнозування та мінімізації ризиків	Аналіз ризиків, розробка антикризових стратегій, диверсифікація джерел ресурсів

Джерело: складено автором на основі [3, с.42]

Шляхи стратегічного прилаштування суб'єктів господарювання, представлені у таблиці, свідчать, що успішне функціонування підприємства в період кризи значною мірою детерміноване спроможністю організації оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Сучасні економічні реалії характеризуються високим ступенем невизначеності, що зобов'язує комерційні структури неухильно вдосконалювати свій курс стратегічного планування. За подібних обставин ключове значення набуває розгортання еластичних систем керування, які дозволяють організації своєчасно синхронізувати власну діяльність із новою економічною кон'юнктурою. Еластичність у менеджменті означає не лише здатність до швидкого перегляду стратегічних рішень, а й уміння раціонально

мобілізувати внутрішні ресурси компанії для подолання кризових явищ. Саме тому нинішні суб'єкти господарювання велику вагу надають розробці адаптивних стратегій експансії, що допомагають зберігати конкурентні позиції навіть у складних фінансових умовах.

Одним із центральних аспектів стратегічної адаптації підприємств є нарощування ефективності використання наявних активів та упорядкування структури їхніх витрат. У часи спаду фірми переважно зіштовхуються зі зростанням вартості сировини, зниженням ефективного попиту та загостренням ринкової конкуренції. Виходячи з цього, надзвичайно актуальним є упровадження заходів, націлених на ліквідацію непродуктивних витрат, модернізацію виробничих етапів та підвищення якості фінансового розпорядження. Розумне оперування матеріальними, енергетичними та людськими запасами дає змогу комерційним структурам суттєво примножити віддачу від господарської діяльності та послабити деструктивний вплив кризових чинників. Ба більше, оптимізація витратної частини сприяє формуванню більш стабільної фінансової моделі життєдіяльності компанії, що є важливим елементом забезпечення її подальшого зростання у майбутньому.

Вирішальну роль у процесі стратегічного пристосування відіграє розширення сфери діяльності (диверсифікація) фірми, що мінімізує залежність організації від окремих детермінант зовнішнього середовища. В умовах поточної нестабільності комерційні структури все частіше розширюють спектр своєї діяльності, опановують нові ринки збуту та запроваджують новаторські види продукції чи послуг. Подібний підхід дозволяє знизити ризики, корельовані зі зміною ринкової кон'юнктури, та гарантувати більш стабільний вектор руху підприємства вперед [19, с. 56-65]. Диверсифікаційна діяльність також стимулює формування свіжих конкурентних переваг, що дозволяє компаніям зміцнити власні позиції на ринку та збільшити якість застосування наявного потенціалу. Як наслідок, фірми отримують можливість якісніше прилаштовуватися до змін економічного фону та нарощувати свій імунітет до кризових явищ.

Не менш значущим вектором стратегічного припасування організацій за поточних умов є активне інтегрування інноваційних технологій та цифрових рішень. Прогрес інформаційних технологій відкриває нові потенціали для впорядкування бізнес-процесів, автоматизації виробничих етапів та посилення ефективності управління діяльністю. Застосування передових програмних комплексів, систем управління підприємницькими ресурсами, аналітичних платформ та цифрових засобів дозволяє істотно прискорити процес прийняття управлінських рішень та покращити ведення обліку використання активів. Окрім того, запровадження новацій сприяє нарощуванню продуктивності праці, здешевленню операцій та формуванню нових переваг організації над конкурентами. У підсумку, інноваційна активність стає вагомим фактором забезпечення стабільності та рентабельності бізнесу в умовах кризових викликів.

Ще однією важливою складовою стратегічного пристосування фірм є побудова ефективної системи управління ризиками, яка дає змогу вчасно ідентифікувати потенційні загрози для життєдіяльності суб'єкта та розробити механізми їхньої мінімізації. Кризові прояви відчутно підсилюють рівень невідомості у зовнішньому оточенні, що вимагає від комерційних структур більш системного підходу до прорахунку та оцінки можливих ризиків. Впровадження сучасних методик керування ризиками дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на ринкові коливання, прогнозувати ймовірні негативні наслідки кризових ситуацій та формувати дієві антикризові плани. Зрештою, використання системного підходу до управління ризиками сприяє зміцненню економічного захисту підприємства, забезпечує неперервність його функціонування та закладає основу для тривалого розвитку у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ВПЛИВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ НА ЙОГО ДІЯЛЬНІСТЬ

2.1. Коротка організаційно-економічна характеристика підприємства

Сучасні реалії роботи підприємств позначені високим ступенем економічної хиткості, що зумовлює нагальну потребу у глибокому вивченні діяльності бізнес-структур та визначенні результативності їхньої роботи. У межах цієї наукової праці ми обрали за базу практичного дослідження ТОВ СП «Соломія», чия діяльність зосереджена у сфері комерції та спрямована на здобуття прибутку за рахунок збуту продукції та надання відповідних послуг. Дане підприємство оперує у ринковому середовищі, насиченому конкуренцією, що вимагає від його менеджменту неухильного вдосконалення управлінських механізмів, оптимізації використання наявних ресурсів та гнучкої перебудови бізнес-стратегії відповідно до коливань економічної кон'юнктури. Особливої ваги сьогодні набуває дослідження роботи компанії крізь призму впливу зовнішніх чинників, зокрема енергетичної нестабільності, яка суттєво акумулює на господарських результатах.

ТОВ СП «Соломія» виступає суб'єктом господарювання, що здійснює свою діяльність у повній відповідності до чинного законодавства України. Його організаційно-правова форма передбачає ведення комерційної діяльності з метою отримання прибутку та забезпечення належної економічної віддачі від функціонування. Як юридична особа, компанія володіє відокремленим балансом, власним фінансовим капіталом та провадить господарську діяльність, ґрунтуючись на засадах економічної самостійності та відповідальності за досягнуті результати. Першочерговим завданням функціонування підприємства є формування прибутку

через реалізацію ефективних господарських заходів, задоволення потреб кінцевих споживачів у товарах чи послугах, а також забезпечення сталого розвитку компанії в умовах ринкової конкуренції. Водночас, діяльність підприємства націлена на раціональне використання усіх наявних ресурсів, підвищення ефективності виробничих циклів та гарантування фінансової стабільності [26].

Керівництво підприємством реалізується відповідно до постулатів сучасного менеджменту, що охоплюють процеси планування, організації, координації та моніторингу виконання першочергових напрямів діяльності. Керування включає розробку далекосяжних та поточних планів розвитку компанії, формування системи управлінських рішень, спрямованих на зростання ефективності роботи, а також здійснення контролю за застосуванням матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Невід'ємним складником управління підприємством є стратегічне планування, яке дає змогу визначити довгострокові цілі розвитку, сформувавши оптимальну бізнес-модель та забезпечити пристосованість організації до змін у зовнішньому економічному полі. В умовах поточної ринкової турбулентності та енергетичних викликів, наявність функціональної системи управління стає одним із ключових факторів утримання конкурентоспроможності компанії.

Організаційна побудова підприємства формується з урахуванням специфіки його профілю та включає управлінський штат, виробничі та адміністративні структурні одиниці, які відповідають за реалізацію як стратегічних, так і оперативних завдань фірми. Така структура сприяє чіткому розмежуванню функцій та зон відповідальності між окремими ланками, що веде до підвищення ефективності адміністрування та злагодженості роботи всіх елементів організації. Керівний персонал компанії несе відповідальність за формування стратегічної траєкторії розвитку, ухвалення життєво важливих управлінських рішень та контроль за їхнім впровадженням [27, с. 3]. Своєю чергою, виробничі та адміністративні підрозділи забезпечують виконання щоденних завдань, налагодження виробничих процесів, фінансово-економічну діяльність та взаємодію з контрагентами і клієнтами. У сукупності, належно побудована

організаційна структура підтримує стабільне функціонування компанії та закладає фундамент для її подальшого прогресу.

Важливим етапом у дослідженні діяльності підприємства є аналіз його ключових економічних метрик, які відображають результативність господарської діяльності та поточний фінансовий стан. До таких показників відносяться доходи компанії, чистий фінансовий результат, загальний обсяг активів, зобов'язання, а також параметри рентабельності та фінансової стійкості. Детальний розгляд цих індикаторів дозволяє ідентифікувати напрямки розвитку фірми, оцінити ступінь її фінансової стабільності та виявити основні проблеми, що виникають у процесі її роботи. Особливу цінність має аналіз динаміки цих показників за певний часовий інтервал, оскільки це дає змогу простежити трансформації у діяльності компанії та оцінити вплив зовнішніх обставин на її господарські результати.

В умовах поточної економічної нестабільності, зокрема енергетичної кризи, діяльність комерційних структур піддається значному тиску зовнішніх чинників, що проявляється у зміні фінансових індикаторів, структурі витрат і ефективності використання ресурсів. Зростання вартості енергоносіїв, перебої у подачі електроенергії та загальне погіршення економічного клімату можуть спричинити зниження рівня прибутковості підприємств, скорочення обсягів випуску продукції та необхідність коригування стратегічних планів розвитку [28, с. 257-263]. Сьогодні компанії змушені оперувати у сфері підвищеної невизначеності, що характеризується нестабільністю енергетичних ринків, коливаннями цін на енергоносії та ризиками, пов'язаними з перебоями у їх постачанні. Така ситуація безпосередньо відбивається на господарській діяльності, оскільки енергоресурси є однією з центральних складових забезпечення виробничих та операційних циклів. З огляду на це, підприємства вимушені приділяти максимальну увагу оптимізації енергоспоживання, підвищенню рівня енергоефективності та пошуку альтернативних джерел енергозабезпечення, що допомагає частково нівелювати негативний вплив енергетичної дестабілізації на їхні результати.

Усвідомлюючи вищевикладене, аналіз економічних метрик підприємства дає змогу встановити, наскільки діяльність організації є стійкою до впливу кризових

явищ і які управлінські кроки можна здійснити для підвищення результативності її роботи. Проведення такого аналізу забезпечує можливість оцінити зміну основних фінансово-економічних параметрів компанії, визначити рівень її фінансової незламності, ефективність використання матеріальних, людських та енергетичних ресурсів, а також виявити першочергові проблеми, що постають у ході господарювання. Крім того, вивчення економічних досягнень підприємства дозволяє окреслити ключові вектори його розвитку, оцінити ступінь адаптації організації до змін зовнішнього середовища та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зростання конкурентоспроможності та забезпечення стабільної життєдіяльності організації в умовах енергетичної невизначеності. Таким чином, комплексне дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства є життєво важливим інструментом стратегічного менеджменту, що дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне зростання компанії у довготривалій перспективі.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансових показників ТОВ СП «Соломія» за 2022–2024 роки

Показник	20 22	20 23	20 24	Абсолютна зміна 2023/2022	Темп зміни 2023/2022, %	Абсолютна зміна 2024/2023	Темп зміни 2024/2023, %
Доходи, тис. грн	25 17	26 59	20 58	+142	+5,6	-601	-22,6
Чистий прибуток, тис. грн	- 13 3	26	- 50	+159	-	-76	-
Активи, тис. грн	10 0	20 2	15 6	+102	+102,0	-46	-22,8
Зобов'язання, тис. грн	25 9	33 6	33 9	+77	+29,7	+3	+0,9

Джерело: складено автором на основі [26]

Аналіз динаміки основних фінансових показників ТОВ СП «Соломія» свідчить про нестабільність результатів діяльності підприємства у 2022–2024 роках. У 2023 році порівняно з 2022 роком дохід підприємства зріс на 142 тис. грн, або на 5,6%, що може свідчити про часткове відновлення господарської активності.

Водночас у 2024 році дохід зменшився на 601 тис. грн, або на 22,6%, що є негативною тенденцією та може бути пов'язане із загальним погіршенням економічного середовища, зростанням операційних витрат, зниженням платоспроможного попиту та впливом енергетичної нестабільності на діяльність підприємства. Особливо показовою є зміна чистого фінансового результату. Якщо у 2022 році підприємство мало збиток у розмірі 133 тис. грн, то у 2023 році було отримано прибуток 26 тис. грн. Проте вже у 2024 році підприємство знову стало збитковим, а чистий фінансовий результат становив -50 тис. грн. Така динаміка свідчить про вразливість підприємства до зовнішніх ризиків, зокрема до зростання вартості ресурсів, енергетичних витрат та порушення стабільності господарських процесів. Зменшення активів у 2024 році на 46 тис. грн, або на 22,8%, також може свідчити про обмеження ресурсної бази підприємства та зниження можливостей для інвестування у розвиток, модернізацію або енергонезалежність.

Варто особливо акцентувати увагу на показникові чистого прибутку, який є одним із ключових індикаторів дієвості господарювання. Саме ця величина відображає фінальний грошовий результат функціонування компанії та дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються активи, рівень контролю над витратами та загальну успішність комерційної діяльності. Як випливає з таблиці, у 2022 році підприємство зафіксувало негативний фінансовий результат у розмірі – 133 тис. грн, що сигналізує про переважання витрат над доходами та вказує на наявність певних проблем у фінансово-господарському управлінні. Подібна ситуація може бути релевантна надмірним витратам, недостатньому обсягу збуту продукції чи послуг, а також впливу зовнішніх економічних чинників, що негативно позначилися на результатах роботи.

У 2023 році ситуація демонструє певне покращення, оскільки компанії вдалося отримати чистий прибуток у сумі 26 тис. грн. Це може бути ознакою підвищення операційної ефективності, раціоналізації витрат або збільшення обсягів реалізації. Отримання позитивного фінансового результату є важливим етапом стабілізації діяльності, оскільки надає можливість формувати власні фінансові резерви, які можуть бути спрямовані на розвиток виробництва,

оновлення технічної бази та посилення конкурентних позицій. Тим не менш, рівень отриманого прибутку залишається помірно низьким, що обумовлює потребу в подальшому вдосконаленні системи контролю витрат та підвищенні ефективності залучення ресурсів [24, с. 136-147].

Водночас, у 2024 році знову констатується негативний фінансовий результат - –50 тис. грн, що вказує на зниження ділової віддачі. Така нерівномірність фінансових досягнень може бути зумовлена як внутрішніми аспектами функціонування фірми, так і коливаннями зовнішнього економічного простору, зокрема зростанням вартості ресурсів, включно з енергетичними. Зростання цін на енергоносії, збільшення поточних витрат та загальна економічна невизначеність можуть суттєво позначатися на прибутковості компанії. Відтак, для підприємства стає пріоритетним завданням удосконалення механізму стратегічного управління, оптимізації витратної бази та впровадження заходів, націлених на підвищення результативності господарювання в умовах економічної нестабільності.

Аналіз композиції активів та пасивів (зобов'язань) товариства також висвітлює певні особливості його фінансового стану у ТОВ СП «Соломія». Зокрема, загальна вартість активів у 2022 році становила 100 тис. грн, а у 2023 році відбулося їхнє збільшення до 202 тис. грн, що може свідчити про нарощування масштабів діяльності або розширення ресурсної бази. Таке зростання активів зазвичай корелює із підвищенням ділової активності фірми, розширенням виробничих потужностей або збільшенням оборотних фондів, необхідних для забезпечення безперебійної роботи. Окрім того, зростання вартості активів може бути наслідком інвестування у матеріально-технічне забезпечення, модернізацію обладнання чи накопичення запасів, що підвищує потенціал підприємства та закладає основу для подальшого розвитку його комерційної діяльності [5, с. 7].

Проте у 2024 році вартість активів зменшилася до 156 тис. грн, що може бути наслідком згортання інвестиційних планів або потреби в оптимізації ресурсів компанії в умовах нестійкого економічного клімату. Подібна тенденція також може говорити про необхідність адаптації фірми до змін зовнішнього середовища, зокрема до подорожчання енергетичних ресурсів, зростання операційних витрат чи

зниження ділової активності на ринку. За таких умов компанії часто змушені переглядати структуру своїх активів, зменшувати вкладення у довгострокові проекти та зосереджуватися на підтримці поточної ліквідності та забезпеченні безперервності бізнесу. Оптимізація активів може виражатися у скороченні обсягів запасів, реалізації непрофільних активів або зміні інвестиційної стратегії.

Водночас, обсяг зобов'язань фірми протягом усього досліджуваного періоду залишається досить значним, що свідчить про високий рівень залежності від запозичених фінансових джерел. Велика частка позикового капіталу у структурі фінансування може породжувати додаткові фінансові ризики, оскільки підприємство мусить спрямовувати частину своїх коштів на обслуговування боргових зобов'язань. Це, у свою чергу, може звужувати можливості компанії щодо інвестування у розвиток виробництва, оновлення обладнання чи впровадження енергозберігаючих рішень. Сукупність зазначених обставин впливає на фінансову стабільність компанії та наголошує на потребі вдосконалення системи управління фінансами, зокрема через оптимізацію структури капіталу, підвищення ефективності використання активів та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.2 - Показники рентабельності та фінансової ефективності підприємства

Показники	2022	2023	2024
Чиста маржа (NPM), %	-5,3	1,0	-2,4
Рентабельність активів (ROA), %	-132,8	12,6	-32,2
Фінансовий скоринг	C / 2,2	A / 3,4	C / 2,2
Ринковий скоринг	B / 2,6	C / 2,1	C / 1,9

Джерело: складено автором на основі [26]

Здійснений розгляд даних у таблиці дає змогу дійти висновку, що фінансові результати діяльності компанії демонструють певну хисткість протягом звітного періоду. Зокрема, у 2022 році суб'єкт господарювання зафіксував негативний фінансовий результат, що, вірогідно, зумовлене впливом зовнішніх ринкових обставин, збільшенням витрачень або скороченням обсягів продажу товарів чи послуг. У 2023 році відзначається помітне поліпшення фінансових показників, що

виражається у зростанні надходжень та отриманні додатного чистого прибутку. Однак, 2024 рік знову характеризується спадом рівня прибутковості, що свідчить про нерівномірний фінансовий стан компанії та потребує вдосконалення механізмів управління її активами.

Ключовим елементом аналізу є також оцінка показників прибутковості підприємства, які відображають ефективність використання наявних ресурсів. Скажімо, чиста маржа у 2022 році мала від'ємне значення, що вказує на те, що витрати перевищували доходи компанії. У 2023 році ситуація покращилася, що виявилось у позитивному значенні показника прибутковості, проте у 2024 році знову фіксується зниження операційної ефективності. Схожу динаміку демонструє і коефіцієнт рентабельності активів, що свідчить про недостатньо ефективне залучення ресурсів і необхідність впровадження кроків задля підвищення економічної віддачі від діяльності.

Отже, проведений аналіз основних економічних індикаторів діяльності ТОВ СП «Соломія» дозволяє стверджувати, що підприємство оперує в умовах мінливого економічного середовища, що суттєво відбивається на його результативності. Коливання доходів, зміни у рівні прибутковості та нестабільність показників рентабельності вказують на наявність певних проблем у фінансово-господарській сфері, спричинених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. До таких чинників можна віднести загальну економічну невизначеність, коливання вартості енергоносіїв, зміни умов ведення комерційної діяльності, а також посилення конкуренції на ринку. Внаслідок цього компанія змушена безперервно адаптувати свою роботу до нових економічних реалій, що вимагає підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та пошуку нових шляхів зростання господарської віддачі [9, с. 68]. Проведене дослідження ілюструє, що навіть невеликі зміни у зовнішньому оточенні можуть мати значний вплив на фінансові результати, що зумовлює потребу у формуванні більш гнучкої системи стратегічного контролю.

У поточних умовах критично важливим є створення дієвої бізнес-стратегії, спрямованої на підвищення стійкості компанії до зовнішніх економічних викликів,

зокрема до наслідків енергетичної кризи. Енергетична нестабільність провокує зростання витрат на енергоресурси, ускладнює виробничі цикли та збільшує загальний рівень ризиків комерційної діяльності. Саме тому підприємствам необхідно інтегрувати сучасні підходи до стратегічного управління, які передбачають нарощування енергоефективності, раціоналізацію виробничих процесів, використання альтернативних джерел енергії та вдосконалення системи контролю за витратами. Важливим напрямком також є підвищення маневреності управлінських рішень, що дає змогу компанії оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно пристосовувати свою діяльність до нових економічних реалій. Врешті-решт, розробка ефективної бізнес-стратегії стає одним із ключових елементів забезпечення стабільного функціонування підприємства, зростання його конкурентоспроможності та підтримання фінансової стабільності в умовах енергетичної невизначеності.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства в умовах енергетичної нестабільності

Робота будь-якого комерційного суб'єкта значною мірою зумовлена обставинами зовнішнього оточення, у котрому такий суб'єкт провадить свою комерційну активність. Це зовнішнє оточення утворює комплекс чинників, які прямо чи посередньо впливають на досягнення підсумків діяльності фірми, детермінують її здатність конкурувати, фінансову спроможність та майбутні вектори експансії. Серед головних складників зовнішнього середовища виділяють аспекти економіки, політичні процеси, технічні інновації, соціальний ландшафт та енергетичні впливи, здатні кардинально трансформувати середовище для ведення бізнесу. В епоху поточної економічної хисткості надзвичайної ваги набуває аналіз впливу енергетичних елементів, адже саме енергетична скрута обернулася однією

з центральних проблем для функціонування бізнесу як в українських реаліях, так і в глобальному масштабі.

В Україні енергетична криза набула особливо гострого характеру через поєднання декількох факторів: пошкодження енергетичної інфраструктури, дефіцит генерувальних потужностей, зростання потреби у резервному енергозабезпеченні та підвищення витрат бізнесу на підтримання безперервності роботи. Для підприємств це означає не лише збільшення вартості електроенергії, а й необхідність змінювати графіки роботи, використовувати генератори, акумуляторні системи або інші резервні джерела живлення. У результаті енергетичний чинник стає не окремою технічною проблемою, а складовою стратегічного управління підприємством, оскільки прямо впливає на собівартість, прибутковість, стабільність операційної діяльності та конкурентоспроможність.

Таблиця 2.3 – Вплив енергетичної кризи в Україні на діяльність підприємств

Напрямок впливу	Прояв на рівні економіки	Наслідки для підприємств
Дефіцит електроенергії	Обмеження споживання, графіки відключень	Простої, зміна режиму роботи, втрата частини продуктивного часу
Зростання тарифів	Підвищення вартості енергоресурсів	Збільшення собівартості продукції або послуг
Пошкодження інфраструктури	Нестабільність енергопостачання	Потреба в генераторах, акумуляторах, резервних системах
Зростання витрат бізнесу	Додаткові витрати на паливо, обслуговування обладнання	Зниження прибутковості та рентабельності
Інвестиції в енергонезалежність	Поширення автономних джерел енергії	Підвищення стійкості, але збільшення капітальних витрат

Джерело: складено автором на основі [26]

Енергетична нестабільність безпосередньо впливає на діяльність підприємств через зростання вартості енергетичних ресурсів, перебої в постачанні електроенергії та необхідність адаптації виробничих процесів до нових умов функціонування. У таких умовах підприємства змушені переглядати свою виробничу та фінансову політику, оптимізувати витрати на енергоресурси та впроваджувати більш ефективні технологічні рішення. Для багатьох підприємств енергетична криза стала фактором, що обмежує можливості стабільного розвитку, оскільки нестабільність енергопостачання може призводити до зниження обсягів

виробництва, простою обладнання та втрати частини клієнтів. У зв'язку з цим аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства дозволяє виявити основні фактори ризику та сформулювати ефективні управлінські рішення щодо адаптації бізнес-стратегії до нових економічних умов [30, с. 1].

Ключовим засобом вивчення оточення фірми слугує розгляд чинників, котрі найсуттєвіше позначаються на її функціонуванні. Середовище, у котрому оперує підприємство, формується під дією сукупності економічних, суспільних, політичних та технологічних обставин, що задають як потенційні шанси, так і рамки для ведення господарської справи. У нинішній час до таких складових відносять умови економічного функціонування ринку, ступінь суперництва у відповідному секторі, трансформації у правовому полі, що регулює бізнес, прогрес техніки, а також надійність державної енергетичної інфраструктури. Кожен із перелічених елементів здатен вагомо позначитися на підсумках роботи компанії, породжуючи як нові труднощі, так і перспективи для її зростання. Отже, неухильне дослідження зовнішнього поля дає змогу суб'єкту господарювання оперативно відгукуватися на ринкові зрушення, вносити корективи у свою стратегію та гарантувати стійкість діяльності в умовах непередбачуваної економічної кон'юнктури.

Для ТОВ СП «Соломія» ключовими є аспекти стосовно вартості енергоносіїв, наявності електроенергії, загального стану економіки та купівельної спроможності споживачів. Збільшення цін на енергетичні ресурси прямим чином відбивається на складі витрат компанії, що може спричинити зростання собівартості товарів чи послуг та зниження прибутковості. До того ж, ненадійність постачання електроенергії може ускладнити підтримку безперервності виробничих циклів, що негативно позначається на загальній результативності діяльності. Стан економіки загалом та доходи населення також суттєво впливають на роботу підприємства, адже зниження платоспроможності клієнтів здатне призвести до зменшення попиту на пропозицію компанії.

Зміни у будь-якому з цих елементів можуть значно позначитися на масштабах діяльності фірми та ефективності застосування її активів. З огляду на

це, компанії необхідно неухильно проводити оцінку зовнішніх умов, аналізувати потенційні ризики та виробляти дієві управлінські рішення, спрямовані на посилення стійкості суб'єкта господарювання до впливу зовнішніх чинників. Важливою у такій ситуації є розробка гнучкої комерційної стратегії, яка дозволить підприємству адаптивно реагувати на варіації економічного поля, вдосконалювати використання ресурсів та гарантувати сталий розвиток навіть у складних ринкових реаліях [6, с. 152-157]. Завдяки здійсненню всебічного аналізу зовнішнього середовища, компанія отримує можливість краще планувати свою роботу, послаблювати тиск негативних обставин та використовувати нові шанси для зростання конкурентоспроможності.

Оцінка зовнішнього оточення також дає змогу ідентифікувати групу чинників, що формують загрози для функціонування фірми. В умовах сучасної енергетичної невизначеності суб'єкти господарювання мусять брати до уваги не лише традиційні економічні аспекти, а й новітні виклики, пов'язані з енергетичною безпекою, трансформацією ринку енергоносіїв та просуванням відновлюваної енергетики. Саме тому якісне стратегічне керування компанією має включати безперервний моніторинг зовнішнього поля, оцінку імовірних небезпек та формування відповідних кроків для підвищення життєстійкості суб'єкта до зовнішніх викликів.

Отже, вивчення зовнішнього середовища роботи підприємства в умовах енергетичної непевності дає змогу визначити ключові фактори, які впливають на результати його діяльності, а також окреслити стратегічні вектори пристосування фірми до сучасних економічних труднощів. Зовнішнє оточення створює сукупність умов, у яких ведеться господарська діяльність, і охоплює економічні, технологічні, соціальні, конкурентні та енергетичні аспекти. У наш час саме енергетичні чинники набувають особливого значення, оскільки нестабільність енергозабезпечення та подорожчання енергоресурсів безпосередньо відображаються на структурі витрат компанії, ефективності виробничих процесів та рівні її фінансових досягнень. Проведення повного аналізу зовнішнього середовища дозволяє фірмі завчасно виявляти потенційні загрози та можливості, оцінювати ступінь впливу окремих

елементів на діяльність організації та формувати дієві управлінські рішення, націлені на посилення стійкості суб'єкта до зовнішніх випробувань.

Наслідки такого аналізу можуть бути використані для вибудовування ефективної комерційної стратегії компанії, спрямованої на піднесення її конкурентних переваг та забезпечення стабільного функціонування в умовах мінливого економічного поля. У нинішніх реаліях підприємства зобов'язані активно впроваджувати заходи з метою підвищення енергоефективності, раціоналізації використання ресурсів, оновлення виробничих методик та вдосконалення системи стратегічного керування. Крім того, важливим напрямком адаптації до змін зовні є диверсифікація діяльності, інтеграція інноваційних технологій та збільшення гнучкості управлінських кроків [18, с. 110-127]. У результаті формування дієвої бізнес-стратегії компанія не лише здатна мінімізувати негативні наслідки енергетичної нестабільності, але й створює підґрунтя для забезпечення стійкого розвитку, підвищення операційної ефективності та укріплення позицій на ринку.



Рисунок 2.1 - Структура факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ СП «Соломія», %

Джерело: складено автором на основі [26]

Огляд складових зовнішнього середовища, що відображені на Схемі 2.1, дозволяє ідентифікувати основні рушійні сили, котрі найпомітніше відбиваються на роботі ТОВ СП «Соломія» у поточній економічній хиткості. Згідно з наведеними даними, найбільший відсоток у структурі цих чинників становлять економічні та енергетичні аспекти, які безпосередньо формують умови функціонування фірми на ринку. Економічні складові охоплюють загальну кон'юнктуру національної економіки, динаміку інфляції, купівельну спроможність кінцевих споживачів, а також загальні тренди розвитку бізнес-середовища. В умовах сучасної економічної невизначеності, ці параметри здатні радикально змінити обсяги попиту на пропоновану продукцію чи послуги компанії, що, своєю чергою, матиме пряме відображення на її фінансових показниках.

Вагому частку у комплексі зовнішніх чинників займають енергетичні аспекти, питома вага яких протягом аналізованого періоду має тенденцію до зростання. Це обумовлено загальним погіршенням енергетичної конфігурації в економіці, а також подорожчанням енергоресурсів та збереженням непередбачуваності енергозабезпечення. Енергетичний сектор є життєво важливою ланкою економічної системи, оскільки стабільність його роботи напряду корелює з діяльністю підприємств у різних галузях. В умовах нестабільності енергетичного ринку компанії змушені брати до уваги чималий спектр ризиків, пов'язаних із коливанням цін на електроенергію, обмеженнями у подачі енергії та необхідністю впровадження додаткових заходів для підтримки безперервності виробничих циклів. Як наслідок, енергетичні фактори постають одним із ключових маркерів зовнішнього оточення, що диктує умови роботи бізнесу та породжує нові вимоги до організації його діяльності.

Для суб'єктів господарювання, чия діяльність нерозривно пов'язана із споживанням енергоресурсів, вищезгадані чинники можуть набувати першочергового значення, оскільки підвищення тарифів на електроенергію та інші джерела енергії веде до наростання виробничих витрат і зниження маржинальності. У структурі витрат компанії енергоносії часто становлять значну частину, тому навіть помірне зростання тарифів може суттєво позначитися на фінансових

результатах організації. За таких обставин фірми мусять переглядати власні стратегії контролю витрат, оптимізувати порядок використання енергоресурсів, модернізувати апарати та запроваджувати енергоощадні технології. Крім того, зростання вартості енергоносіїв може спричинити необхідність корекції цін на пропоновані товари чи послуги, що, своєю чергою, може негативно вплинути на рівень попиту та конкурентоспроможності компанії на ринковій арені.

Ба більше, порушення у сфері енергопостачання здатні спричиняти простой виробничих процесів, що негативно відбивається на загальній ефективності функціонування підприємства. Періодичні знеструмлення або ліміти на споживання енергії можуть призводити до простою обладнання, падіння продуктивності праці та порушення технологічних послідовностей. У підсумку це може обернутися для фірми додатковими фінансовими втратами, пов'язаними із невиконанням виробничих планів, затримками у дотриманні договірних зобов'язань або потребою у використанні резервних джерел енергії. В умовах такої ситуації бізнеси змушені шукати інноваційні підходи до організації своєї роботи, зокрема впроваджувати системи резервного енергозабезпечення, оптимізувати графіки виробництва та підвищувати раціональність використання енергетичних ресурсів. Усе це підкреслює, що енергетичні фактори мають вирішальний вплив на підсумки діяльності підприємств і вимагають особливої уваги з боку менеджменту при визначенні стратегічних векторів розвитку організації [16, с. 68].

Важливим фактором зовнішнього середовища є також конкурентне середовище, яке визначає рівень конкурентної боротьби у відповідній галузі. Підприємство змушене постійно враховувати дії конкурентів, їх цінову політику, рівень якості продукції або послуг, а також маркетингові стратегії, що використовуються на ринку. У сучасних умовах конкуренція між підприємствами значно посилюється, що змушує організації приділяти більше уваги підвищенню ефективності управління, оптимізації витрат та вдосконаленню власної бізнес-стратегії. У результаті конкурентний фактор виступає важливим стимулом для розвитку підприємства та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Не можна ігнорувати й ті аспекти зовнішнього середовища, що стосуються технологій та соціуму, адже вони чинять свій вплив на роботу фірми. Технологічний прогрес окреслює перспективи для впровадження передових виробничих методик, автоматизування операцій та збільшення продуктивності у використанні наявних ресурсів. Соціальна ж складова, своєю чергою, перехрещується зі змінами у вподобаннях клієнтів, демографічними зрушеннями, рівнем зайнятості серед населення та загальною соціал-економічною кон'юнктурою. Зведені до купи, усі ці чинники утворюють багатогранний комплекс впливів, що диктує умови функціонування бізнесу на ринку й вимагає від менеджменту безперервного дослідження задля вправного пристосування бізнес-плану до трансформацій зовнішніх обставин.

2.3. Основні проблеми та ризики для діяльності підприємства, пов'язані з енергетичною кризою

За нинішніх обставин розвитку економіки, енергетична криза постала одним із ключових чинників, що суттєво відбиваються на роботі фірм у різноманітних секторах. Нестабільність у питанні постачання енергії, звичне зростання цін на енергоносії, пошкодження відповідної інфраструктури та загальне погіршення енергетичної безпеки країни – усе це створює значні виклики для функціонування бізнесу. Для підприємства ТОВ СП «Соломія» ці аспекти також мають неабиякий вплив, адже енергетичні ресурси становлять важливу складову господарської діяльності, забезпечуючи неперервність як виробничих, так і організаційних процесів. Як наслідок, енергетична нестійкість спричиняє низку проблем, які можуть несприятливо позначитися на фінансових результатах діяльності компанії, її конкурентних позиціях і майбутніх перспективах зростання.

Серед головних негараздів, що виникають у роботі підприємства під час енергетичної кризи, виділяється суттєве збільшення витрат на енергетичні ресурси.

Зростання тарифів на електроенергію та інші види енергоносіїв прямо впливає на структуру витрат фірми, що тягне за собою підвищення собівартості виробленої продукції чи наданих послуг. У такій ситуації компанія змушена або підіймати ціни на свою продукцію, що ризикує знизити попит, або ж жертвувати власною рентабельністю. Збільшення витрат на енергію також ускладнює фінансове планування діяльності, оскільки передбачити витрати стає важче через непередбачуваність цінової політики та коливання вартості енергетичних ресурсів [2, с. 38-43].

Для конкретизації впливу енергетичної кризи на діяльність ТОВ СП «Соломія» доцільно доповнити якісний аналіз кількісними розрахунками. Оскільки у відкритій фінансовій звітності підприємства енергетичні витрати не виділені окремим рядком, їх оцінювання може здійснюватися на основі аналітичного підходу із використанням даних фінансової звітності та припущення щодо частки енергетичних витрат у структурі операційних витрат. Такий підхід дозволяє не стверджувати непідтверджені дані як фактичні, а показати можливий вплив зростання вартості енергоресурсів на фінансовий результат підприємства.

Таблиця 2.4 - Методика оцінювання впливу енергетичної кризи на діяльність ТОВ СП «Соломія»

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Частка енергетичних витрат у доході, %	$\text{Енергетичні витрати} / \text{Дохід} \times 100$	Показує, яку частину доходу підприємство витрачає на енергоресурси
Енергоємність діяльності	$\text{Енергетичні витрати} / \text{Дохід}$	Характеризує залежність діяльності підприємства від витрат на енергію
Темп зміни енергетичних витрат, %	$\text{Енергетичні витрати поточного року} / \text{Енергетичні витрати попереднього року} \times 100 - 100$	Показує, наскільки зросло або зменшилося енергетичне навантаження
Вплив енергетичних витрат на прибуток	$\text{Приріст енергетичних витрат} / \text{Чистий фінансовий результат}$	Дає змогу оцінити, наскільки зростання енергетичних витрат погіршує прибутковість
Інвестиції в енергонезалежність	Витрати на генератор, акумулятори, сонячні панелі, модернізацію обладнання	Показує потенціал підприємства до зменшення залежності від зовнішнього енергопостачання

Джерело: складено автором на основі [26]

Таким чином, запропоновані показники дозволяють оцінити не лише загальний фінансовий стан підприємства, а й безпосередній вплив енергетичного чинника на його діяльність. Особливе значення мають показники частки енергетичних витрат у доході та енергоемності діяльності, оскільки саме вони відображають, наскільки підприємство залежить від вартості електроенергії та інших енергоресурсів. У разі зростання цих показників можна стверджувати про посилення енергетичного навантаження на підприємство, що потребує впровадження заходів з енергоефективності та енергонезалежності.

Іншою значущою проблемою є непередбачуваність енергопостачання, що може призводити до збоїв у функціонуванні фірми. Регулярні відключення світла чи обмеження споживання енергії здатні викликати зупинку виробничих циклів, зменшення ефективності праці та порушення логістичних операцій. У підсумку, компанія може зазнати додаткових грошових втрат, пов'язаних із простоем обладнання, невиконанням узятих на себе зобов'язань за контрактами або затримками у доправленні продукції. Подібні інциденти негативно відбиваються на репутації підприємства та можуть спричинити втрату частини клієнтської бази чи партнерів.

Окрім того, енергетична криза породжує додаткові ризики для інвестиційної діяльності фірми та її довготермінового розвитку. Нестабільність енергетичного ринку, коливання тарифів на енергоносії, а також невизначеність щодо майбутніх умов постачання енергії значно ускладнюють процес ухвалення рішень щодо інвестицій. Для будь-якої організації інвестиційна діяльність є життєво важливим елементом забезпечення сталого розвитку, оновлення виробничих потужностей та посилення конкурентоспроможності. Проте в умовах енергетичної нестійкості компанії мусять брати до уваги додаткові ризики, пов'язані з імовірним зростанням витрат на енергоресурси, перебоями у стабільному постачанні електроенергії та зміною економічних обставин функціонування ринку. З огляду на це, чимало фірм змушені діяти значно обережніше при плануванні інвестиційних проєктів, що часто веде до зниження загальної інвестиційної активності та сповільнення темпів розвитку.

Хиткість енергетичного ринку та відсутність чіткості щодо майбутньої вартості енергоносіїв можуть стати стримуючим фактором для впровадження нових інвестиційних проєктів чи модернізації наявних виробничих потужностей. Підприємства, які мають наміри впроваджувати новітні технології, розширювати виробництво чи оновлювати свою матеріально-технічну базу, мусять враховувати можливі зміни у структурі витрат, пов'язані з використанням енергетичних ресурсів. За таких умов реалізація довготривалих інвестиційних планів може стати економічно сумнівною, адже зростання енергетичних витрат здатне істотно вплинути на строки окупності інвестицій. Саме тому багато фірм змушені коригувати свої інвестиційні стратегії, відкладати оновлення обладнання чи зменшувати обсяги фінансування нових задумів [20, с. 101-105]. Подібна ситуація може мати негативні наслідки для швидкості технологічного прогресу компаній та обмежувати їхні можливості для підвищення виробничої ефективності.

У довгостроковій перспективі скорочення інвестиційної активності загрожує зниженням загальної ефективності діяльності підприємства та погіршенням його фінансового стану. Відсутність належного рівня інвестування у розвиток виробничої інфраструктури, оновлення обладнання та впровадження інноваційних розробок обмежує спроможності фірми щодо збільшення продуктивності праці та оптимізації витрат. Крім того, компанії, які несвоєчасно оновлюють свою матеріально-технічну базу, можуть поступово втрачати конкурентні переваги на ринку, поступаючись позиціями більш технологічно розвиненим конкурентам. У результаті енергетична криза здатна впливати не лише на оперативну діяльність у короткостроковій перспективі, але й суттєво позначатися на їхньому довгостроковому розвитку, вимагаючи перегляду стратегічних підходів до управління інвестиціями та пошуку нових шляхів для підвищення ефективності функціонування організації.

В умовах сьогодення надзвичайно важливим аспектом діяльності компанії є також підвищення рівня енергетичних ризиків, зумовлених нестабільністю енергопостачання, коливаннями вартості енергоресурсів та потребою адаптувати виробничі процеси до нових умов роботи. Енергетична нестійкість стає одним із

ключових детермінант ефективності роботи фірм у сучасному економічному просторі. Зростання тарифів на електроенергію, перебої у подачі енергоносіїв та загальна невизначеність на енергетичному ринку можуть призводити до значних фінансових втрат, порушення виробничих циклів та зниження конкурентоспроможності підприємства. За таких обставин фірми змушені приділяти першочергову увагу управлінню енергетичними ризиками, оскільки їхній вплив може поширюватися не лише на поточну діяльність, а й на довгострокові стратегічні плани розвитку організації.

Керування подібними ризиками вимагає від підприємства впровадження нових методів стратегічного планування, оптимізації процесів використання ресурсів та покращення енергоефективності. Оптимальне управління енергетичними ризиками передбачає системний аналіз того, як підприємство споживає енергію, оцінку впливу енергетичних чинників на фінансові показники та розробку комплексних кроків, спрямованих на зменшення залежності фірми від нестабільності енергетичного ринку. У межах стратегічного управління ключове значення має формування довгострокової політики енергозбереження, яка включає оптимізацію технологічних процесів, вдосконалення системи контролю за споживанням енергоресурсів та інтеграцію сучасних підходів енергетичного менеджменту. Такий підхід дає змогу не лише зменшити витрати на енергоносії, а й підвищити загальну результативність господарської діяльності компанії.

Вирішальну роль у цьому процесі відіграє впровадження технологій, спрямованих на економію енергії, оновлення обладнання та використання альтернативних джерел енергії, що здатне знизити залежність фірми від зовнішніх енергетичних факторів. Застосування сучасних технологічних рішень сприяє підвищенню енергоефективності виробничих процесів, зменшенню втрат енергетичних ресурсів та впорядкуванню структури витрат підприємства. До того ж, залучення альтернативних джерел (наприклад, сонячної чи інших відновлюваних джерел) може забезпечити компанії додаткову енергетичну самостійність та посилити її стійкість до потенційних перебоїв у електропостачанні.

Таблиця 2.5 - Основні проблеми та ризики діяльності ТОВ СП «Соломія» в умовах енергетичної кризи

Проблема / ризик	Характеристика впливу	Можливі наслідки для підприємства
Зростання вартості енергоресурсів	Підвищення тарифів на електроенергію та інші енергоносії	Збільшення собівартості продукції, зниження прибутковості
Перебої в енергопостачанні	Періодичні відключення електроенергії або обмеження споживання	Простої обладнання, порушення виробничих процесів
Зростання операційних витрат	Збільшення витрат на забезпечення безперебійної роботи підприємства	Погіршення фінансових результатів
Підвищення рівня економічної невизначеності	Нестабільність енергетичного ринку та коливання тарифів	Ускладнення фінансового та стратегічного планування
Зниження конкурентоспроможності	Зростання витрат та зниження ефективності діяльності	Втрата частини ринку та клієнтів

Джерело: складено автором на основі [26]

Отже, ситуація з енергетикою спричиняє для товариства з обмеженою відповідальністю «Соломія» цілий набір труднощів та потенційних загроз, котрі безпосередньо позначиться на фінансових показниках роботи, раціональності застосування матеріалів та енергії, а також на майбутніх планах розвитку компанії в умовах коливань економіки. Підвищення цін на енергоносії, ненадійність поставок електрики та загальне зростання економічної невизначеності здатні спричинити зростання витрат, зменшення чистого прибутку та ускладнити формування довгострокових планів. Усвідомлюючи це, першочерговим завданням для управління компанією стає створення дієвої моделі управління ризиками та формування гнучкої бізнес-стратегії. Така стратегія має забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього ландшафту, раціоналізацію використання ресурсного потенціалу, підвищення показників енергоощадності виробничих циклів та гарантувати стійкість роботи підприємства в умовах енергетичної непередбачуваності.

З урахуванням виявлених проблем та ризиків, пов'язаних з енергетичною кризою, для ТОВ СП «Соломія» доцільно сформулювати комплекс заходів, спрямованих на підвищення енергоефективності, зменшення залежності від

зовнішнього енергопостачання та посилення фінансової стійкості підприємства. Основними напрямками адаптації бізнес-стратегії мають стати: запровадження системного обліку енергетичних витрат, оптимізація режиму роботи обладнання, використання резервних джерел живлення, поступове інвестування в енергонезалежність та закріплення відповідальності за енергетичний контроль у межах організаційної структури підприємства.

Таблиця 2.6 – Заходи з адаптації бізнес-стратегії ТОВ СП «Соломія» до енергетичної кризи

Захід	Сутність заходу	Очікуваний ефект
Облік енергетичних витрат	Виділення витрат на електроенергію та паливо в окремий аналітичний блок	Підвищення прозорості витрат
Оптимізація режиму роботи	Перенесення частини операцій на години стабільного енергопостачання	Зменшення простоїв
Резервне живлення	Використання генератора або акумуляторних систем	Забезпечення безперервності роботи
Енергоефективне обладнання	Поступова заміна обладнання на менш енерговитратне	Скорочення поточних витрат
Відповідальний за енергоконтроль	Призначення працівника, який контролює споживання енергії	Покращення управління ресурсами

Джерело: складено автором на основі [26]

Для більш чіткого відображення послідовності реалізації запропонованих заходів доцільно використати діаграму Ганта. Вона дозволяє визначити орієнтовні строки впровадження кожного заходу, послідовність виконання робіт та взаємозв'язок між окремими етапами адаптації бізнес-стратегії підприємства.

Таблиця 2.7 – Діаграма Ганта впровадження заходів з адаптації бізнес-стратегії ТОВ СП «Соломія» до енергетичної кризи

Заходи	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць
Облік енергетичних витрат	●	●				
Оптимізація режиму роботи		●	●			
Резервне живлення		●	●	●		
Енергоефективне обладнання			●	●	●	●
Відповідальний за енергоконтроль	●					

Джерело: складено автором

Наведена діаграма Ганта дозволяє визначити послідовність реалізації запропонованих заходів у межах адаптації бізнес-стратегії ТОВ СП «Соломія» до умов енергетичної кризи. Першочерговими заходами є запровадження обліку енергетичних витрат та призначення відповідальної особи за енергоконтроль, оскільки саме вони створюють організаційну основу для подальшої оптимізації роботи підприємства. У наступних періодах передбачено впровадження резервного живлення, оптимізацію режиму роботи та поступову заміну обладнання на більш енергоефективне.

Таблиця 2.8 – Зміни в організаційній структурі ТОВ СП «Соломія» після впровадження заходів енергоефективності

Елемент структури	Поточний стан	Запропонована зміна	Очікуваний результат
Директор	Приймає основні управлінські рішення	Контролює програму енергоефективності та затверджує витрати на енергонезалежність	Посилення стратегічного контролю
Бухгалтерія	Веде загальний облік доходів і витрат	Окремо обліковує енергетичні витрати та економію після впровадження заходів	Підвищення точності фінансового аналізу
Господарський / адміністративний напрям	Забезпечує поточну діяльність підприємства	Контролює використання електроенергії, генератора, палива та резервного обладнання	Скорочення непродуктивних витрат
Закупівлі	Закуповують необхідні ресурси	Додатково аналізують постачальників енергоефективного обладнання	Рационалізація витрат на модернізацію
Енергетичний контроль	Окремо не виділений	Функція закріплюється за відповідальною особою без створення нового відділу	Підвищення енергетичної стійкості підприємства

Джерело: складено автором на основі [26]

Для уточнення розподілу управлінських ролей у процесі впровадження запропонованих заходів доцільно використати матрицю RACI. Вона дозволяє визначити відповідальних виконавців, осіб, які затверджують рішення, консультантів та учасників, яких необхідно інформувати про хід реалізації заходів.

Таблиця 2.9 – Матриця RACI щодо впровадження заходів енергоефективності у ТОВ СП «Соломія»

Захід	Директор	Бухгалтерія	Господарський / адміністративний напрям	Закупівлі	Відповідальна особа за енергоконтроль
Облік енергетичних витрат	A	R	C	I	C
Оптимізація режиму роботи	A	I	R	I	C
Резервне живлення	A	C	R	C	C
Енергоефективне обладнання	A	C	C	R	C
Енергетичний контроль і моніторинг	A	C	C	I	R

Джерело: складено автором

Примітка*

R - виконує / responsible;

A - затверджує та несе кінцеву відповідальність / accountable;

C - консультує / consulted;

I - інформується / informed.

Матриця RACI конкретизує розподіл відповідальності між основними учасниками процесу впровадження заходів енергоефективності. Вона показує, що директор виконує роль особи, яка затверджує ключові рішення та несе кінцеву відповідальність за реалізацію програми адаптації. Бухгалтерія відповідає за облік енергетичних витрат, господарський / адміністративний напрям - за практичну організацію режиму роботи та резервного живлення, закупівлі - за пошук і придбання енергоефективного обладнання, а відповідальна особа за енергоконтроль забезпечує постійний моніторинг енергоспоживання. Такий розподіл ролей дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити керованість процесу впровадження запропонованих заходів.

Запропоновані зміни не передбачають створення окремого енергетичного відділу, оскільки для підприємства масштабу ТОВ СП «Соломія» це може бути економічно недоцільним. Рациональнішим є перерозподіл функцій між уже

наявними управлінськими ланками та призначення відповідальної особи за контроль енергоспоживання. Такий підхід дозволить посилити управління енергетичними витратами без суттєвого збільшення адміністративного навантаження. У результаті організаційна структура підприємства стане більш адаптивною до умов енергетичної нестабільності, а рішення щодо витрат, закупівель, резервного живлення та інвестицій в енергонезалежність будуть прийматися більш обґрунтовано.

ВИСНОВКИ

У цій кваліфікаційній роботі бакалаврського рівня було досліджено як теоретичні, так і практичні моменти пристосування бізнес-стратегії компанії до ситуації енергетичної хисткості. Актуальність обраної теми полягає у тому, що нинішні економічні процеси відзначаються значним ступенем непередбачуваності, а енергетична скрута стала однією з домінуючих складових, що чинить тиск на функціонування суб'єктів господарювання. Ненадійність постачання енергії, зліт цін на енергоресурси та загальне погіршення економічного клімату змушують підприємства переглядати свої стратегічні підходи до менеджменту, раціоналізувати використання активів та імплементувати нові методи пристосування до змін у зовнішньому оточенні.

У першому розділі роботи було проаналізовано теоретичні засади розробки та впровадження бізнес-стратегії підприємства. Вивчено сутність та зміст бізнес-стратегії організації як ключового інструменту стратегічного адміністрування, котрий окреслює головні вектори розвитку компанії та механізми досягнення її стратегічних цілей. З'ясовано, що бізнес-стратегія являє собою багатокomпонентну сукупність управлінських рішень, націлених на гарантування конкурентоздатності фірми, ефективне залучення ресурсів та здатність до адаптації до трансформацій зовнішнього середовища. Також у праці було досліджено поняття енергетичної кризи та її вплив на діяльність господарських суб'єктів. Визначено, що енергетична нерівновага веде до зростання витрат підприємств, порушення стабільності виробничих циклів та підвищення рівня фінансових загроз. Окрім того, у теоретичній частині розглянуто основні підходи до стратегічного пристосування бізнесу у кризових умовах, серед яких вагоме місце посідають нарощування гнучкості управління, оптимізація витрат, урізноманітнення діяльності, запровадження передових технологій та ефективне керування ризиками.

У другому розділі було здійснено аналіз діяльності ТОВ СП «Соломія» та досліджено, як зовнішні чинники відображаються на результатах його роботи.

Подано стислий організаційно-економічний опис підприємства та проаналізовано ключові фінансово-економічні показники його діяльності за останні роки. Результати аналізу демонструють хиткість фінансових досягнень компанії, що виявляється у коливаннях обсягів надходжень та зміні рівня рентабельності. Також було проведено оцінку зовнішнього середовища функціонування фірми в контексті енергетичної нестабільності, що дозволило ідентифікувати головні фактори, які впливають на її роботу. Встановлено, що найбільший тиск на функціонування компанії чинять економічні та енергетичні аспекти, які формують умови ведення бізнесу та визначають рівень її операційних витрат.

Під час проведення дослідження було виокремлено головні проблеми та потенційні загрози для діяльності підприємства, спричинені енергетичною скрутою. До суттєвих проблем віднесено: знецінення енергоресурсів, перебої у подачі енергії, збільшення поточних витрат, зростання рівня економічної непевності та зниження позицій у конкурентній боротьбі. Кожен із цих аспектів має вагомий вплив на господарські результати, адже зростання витрат на енергоносії прямо відбивається на собівартості виробленої продукції чи послуг, а непередбачуваність енергозабезпечення може призводити до зупинок у виробничих ланцюгах та зниження ефективності праці. Як наслідок, підприємство змушене оперувати за умов підвищеного ризику, що вимагає більш раціонального розпорядження ресурсами та швидкої реакції на зміни у зовнішньому світі.

З'ясовано, що перелічені чинники суттєво позначилися на фінансових результатах діяльності компанії, ускладнюючи процес стратегічного планування та вимагаючи розробки дієвих управлінських кроків, спрямованих на підвищення стійкості фірми перед викликами зовнішньої економіки. У таких умовах першочергового значення набуває формування гнучкої бізнес-стратегії, яка дозволяє компанії своєчасно реагувати на зміни економічного клімату, максимально ефективно використовувати наявні ресурси та мінімізувати негативний вплив енергетичної невизначеності. Важливим напрямком також є впровадження енергоощадних технологій, модернізація виробничих процесів та удосконалення системи контролю за витратами. Втілення таких заходів дасть змогу

покращити ефективність роботи фірми, забезпечити її фінансову стабільність та зміцнити конкурентні переваги на ринку навіть у розпал енергетичної кризи.

Окрему увагу у роботі було приділено кількісному оцінюванню впливу енергетичної кризи на діяльність підприємства. На основі фінансової звітності ТОВ СП «Соломія» за 2022–2024 роки було проаналізовано динаміку доходів, чистого фінансового результату, активів, зобов'язань та показників фінансової ефективності. Встановлено, що у 2024 році підприємство зіткнулося зі зниженням доходу та поверненням до збиткового фінансового результату, що свідчить про посилення впливу зовнішніх ризиків, зокрема енергетичних. У зв'язку з цим запропоновано впровадити систему обліку енергетичних витрат, здійснювати моніторинг енергоемності діяльності, розглянути можливість резервного енергозабезпечення та закріпити функцію енергетичного контролю в організаційній структурі підприємства.

Отже, за результатами проведеного аналізу було доведено, що енергетична нерівновага є одним із критичних факторів, що впливають на результативність функціонування підприємств у сучасному світі. Для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно формувати гнучку бізнес-стратегію, орієнтовану на раціоналізацію використання активів, підвищення енергоефективності, запровадження інноваційних рішень та вдосконалення механізмів управління ризиками. Реалізація визначених дій дозволить підприємству наростити рівень економічної стійкості, покращити фінансові показники та утримати свої позиції на ринку у тривалій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. Антикризіві стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
2. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. Вип. 182. С. 38–43.
3. Власова В. П., Тарновська І. В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 42.
4. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 67.
5. Дзуліт З.П., Завербний А. С., Романюк А.О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. С. 7
6. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.
7. Дорош О., Клепець В., Нога О. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2024. Вип. 5, № 47. С. 702–712.
8. Ілляшенко С. М. Маркетинг знань в управлінні стратегіями інноваційного розвитку промислового підприємства. Київ. 2021. С. 120-137.
9. Калачевська Л. Інноваційні моделі бізнес-менеджменту в агросекторі: адаптація до викликів глобальних ринків. *Економіка та суспільство*. 2024. С. 68.
10. Кашена Н.Б., Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*, 2020 №11-2. С.37-43

11. Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140.
12. Круглянко А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. № 1 (93). Економічні науки. С. 51–64.
13. Кулик, А.В., Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. с. 289-296.
14. Макаренко С. М. Дослідження особливостей розвитку промислових підприємств. *«Інтелект ХХІ»*. 2020. № 4. С. 37–41.
15. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. С. 6.
16. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. с. 68.
17. Оводов Д. А., Бондаренко В. М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 1, № 63. С. 194–200.
18. Осипова Є. Л., Голобородько Г. Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 110–127.
19. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 56–65.
20. Протасова Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.
21. Прохорова В., Мушнікова С., Крутова А. Методи та засоби відновлення фінансових ресурсів промислових підприємств у сучасних умовах

господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2022. С. 11

22. Райчева Л. І. Проблеми і перспективи реструктуризації транспортного комплексу національної економіки. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 202–206.

23. Сарбаш С. М. Вплив міжнародних конфліктів на економічний розвиток. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2(24). С. 56–64.

24. Сімкова Т. О. Управління розвитком автотранспортних підприємств у контексті визначення складових механізму формування стратегічних напрямків в умовах гарантування економічної безпеки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2025. № 1. С. 136–147.

25. Сойма С., Білоусько Т., Вдовічена О. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. С. 44.

26. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СОЛОМІЯ" URL: https://youcontrol.com.ua/sign_in/?ir=1#express-universal-file (дата звернення 13.03.2026)

27. Урсакий Ю. А., Пенюк В. О. Український бізнес в період війни: стан, проблеми та перспективи. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2022. С.3

28. Ярова Ю. О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 13. С. 257–263.

29. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2023. Vol. 8, no. 3. P. 131–136.

30. Opatska S., Johansen W., Gordon A. Business crisis management in wartime: Insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. С. 1.

31. Varakin D., Osipenko D., Ishchenko V., Hlevatska N., Hordieieva I. Adaptive Management Strategies for Decision-Making in Business in the Context of Armed Conflict. *PJLSS*. 2024. Vol. 22, No 2. P. 10