

**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: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ
ДО ВИКЛИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ
ПАВЛЯТЕНКО КРІСТІНИ СЕРГІЇВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Ірина КОЛОС

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

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1 Сутність, значення та форми адаптації бізнес-стратегії організації до сучасних викликів.....	6
1.2 Нормативно-правове регулювання процесу адаптації бізнес-стратегії в умовах енергетичної кризи.....	12
1.3 Методичні підходи та інструменти адаптації бізнес-стратегії до викликів зовнішнього середовища.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ Й НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» ДО ВИКЛИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ.....	22
2.1 Аналіз господарської діяльності та загальна характеристика ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА».....	22
2.2 Оцінювання реалізації чинної бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» в умовах енергетичної кризи.....	31
2.3 Розробка заходів з адаптації бізнес-стратегії до енергетичних викликів.....	44
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання бізнес-середовище стикається з безпрецедентними викликами, серед яких енергетична криза посідає одне з чільних місць. Зростання цін на енергоносії, перебої в постачанні, геополітична нестабільність та екологічні обмеження створюють суттєві ризики для функціонування підприємств, незалежно від галузевої приналежності. У таких умовах питання адаптації бізнес-стратегії до нової енергетичної реальності виходить на перший план.

Бізнес-стратегія, яка залишається незмінною у динамічному середовищі, втрачає свою ефективність. Сьогодні стратегічне управління має не лише відповідати на зовнішні загрози, а й передбачати їх. Адаптація стратегії до енергетичної кризи стає не просто інструментом виживання, а засобом забезпечення сталого розвитку підприємства. Це передбачає пошук альтернативних джерел енергії, підвищення енергоефективності, реструктуризацію витрат, диверсифікацію ресурсного забезпечення, а також формування нової корпоративної культури, зорієнтованої на відповідальне ставлення до енергоресурсів.

Особливо актуальним є дослідження даної теми в умовах української економіки, яка відчутно постраждала від енергетичних потрясінь останніх років. Для вітчизняних підприємств проблема адаптації бізнес-стратегії до енергетичних викликів набуває особливої гостроти, адже від її вирішення залежать не лише прибутки компаній, а й стабільність регіональних ринків, зайнятість населення та національна економічна безпека.

Таким чином, актуальність дослідження процесу адаптації бізнес-стратегії до викликів енергетичної кризи зумовлена потребою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах енергетичної турбулентності. Це вимагає ґрунтового теоретико-методичного обґрунтування й пошуку практичних рішень, що й становить зміст цієї кваліфікаційної бакалаврської роботи.

Мета дослідження. Розкриття теоретичних положень й обґрунтування заходів, спрямованих на адаптування бізнес-стратегії організації до викликів енергетичної кризи.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, значення та форми адаптації бізнес-стратегії організації до сучасних викликів, зокрема в умовах енергетичної кризи;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення процесу адаптації бізнес-стратегії підприємства до змін у зовнішньому середовищі;
- проаналізувати методичні підходи та інструменти стратегічної адаптації, які можуть бути використані для підвищення стійкості бізнесу;
- дослідити господарську діяльність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», визначити ключові показники ефективності за останні три роки;
- оцінити реалізацію чинної бізнес-стратегії підприємства в контексті викликів енергетичної кризи;
- розробити заходи щодо адаптації бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» до сучасних енергетичних викликів з урахуванням теоретико-методичних підходів.

Об'єкт дослідження. Процес адаптування бізнес-стратегії організації до викликів енергетичної кризи для забезпечення виживання і подальшого розвитку.

Предмет дослідження. Теоретичні положення і прикладні аспекти адаптування бізнес-стратегії організації до викликів енергетичної кризи.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи. Теоретичну базу сформовано за допомогою методів аналізу, синтезу, індукції та дедукції, що дозволило систематизувати наукові підходи до адаптації бізнес-стратегії. Для дослідження нормативно-правового забезпечення застосовувався метод правового аналізу. Оцінювання господарської діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» здійснювалося за допомогою економіко-статистичних методів, зокрема порівняльного та динамічного аналізу. Метод SWOT-аналізу та сценарного прогнозування був використаний для

обґрунтування напрямів адаптації бізнес-стратегії до викликів енергетичної кризи.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх застосування для вдосконалення процесу стратегічного управління на підприємствах, що функціонують в умовах енергетичної нестабільності. Запропоновані підходи та заходи щодо адаптації бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» можуть бути використані для підвищення його енергетичної стійкості, зниження витрат і забезпечення сталого розвитку. Розроблені рекомендації мають прикладний характер і можуть бути впроваджені як на рівні окремого підприємства, так і в практиці інших господарюючих суб'єктів зі схожими умовами діяльності.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань стратегічного управління та адаптації бізнес-стратегії, нормативно-правові акти України у сфері енергетики та підприємництва, статистичні матеріали, аналітичні звіти, а також внутрішня звітність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021–2023 роки. Використані джерела забезпечили комплексне вивчення теоретичних засад та практичних аспектів адаптації бізнес-стратегії в умовах енергетичної кризи.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел з 35 найменувань. Матеріали в межах роботи узагальнено з використанням елементів систематизації (18 таблиць) і візуалізації (1 рисунок).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Сутність, значення та форми адаптації бізнес-стратегії організації до сучасних викликів

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства дедалі частіше зіштовхуються з нестабільністю зовнішнього середовища, глобальними кризами, технологічними змінами, політичною та економічною турбулентністю. Такі обставини вимагають від бізнес-структур високого рівня гнучкості та здатності швидко реагувати на нові виклики. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема адаптації бізнес-стратегії, яка є ключовим інструментом забезпечення стійкого розвитку організації в умовах невизначеності.

Адаптація стратегії передбачає не лише зміну окремих елементів діяльності підприємства, а й комплексне переосмислення його цілей, ресурсів, ринкових орієнтирів та внутрішніх процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне функціонування компанії, збереження конкурентних переваг та підвищення її стійкості до зовнішніх загроз. Успішна адаптація бізнес-стратегії ґрунтується на постійному моніторингу зовнішнього середовища, оцінці ризиків та впровадженні інноваційних рішень [1].

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та частих кризових явищ, які зумовлюють необхідність постійного перегляду стратегічних орієнтирів підприємств. У зв'язку з цим питання адаптації бізнес-стратегії до нових викликів набуває особливої теоретичної й практичної актуальності. Науковці сходяться на думці, що адаптація стратегії — це не лише реакція на зовнішні загрози, а й складний управлінський процес, який вимагає гнучкого стратегічного мислення,

антикризових підходів, сценарного планування та інтеграції інноваційних технологій.

Згідно з дослідженням Діденка Є. О. та Фесюн А. С., адаптація бізнес-стратегії в умовах невизначеності має спиратися на концепцію антикризового управління, яка передбачає завчасне виявлення потенційних ризиків, перегляд операційних процедур, раціоналізацію витрат і переорієнтацію ресурсів відповідно до змін у зовнішньому середовищі [2]. У свою чергу, В. Онісіфорова та В. Сідельнікова наголошують, що стратегічна адаптація повинна бути гнучкою за формою і змістом, базуватися на використанні сучасних управлінських технологій, таких як SWOT-аналіз, stress-testing, моніторинг середовища в реальному часі та цифрові моделі прогнозування [6].

Актуальні наукові дослідження, присвячені впливу війни на економічне середовище України, акцентують на необхідності розробки адаптивних стратегій як на рівні окремих підприємств, так і на макроекономічному рівні. Зокрема, М. Артемчук доводить, що адаптивні стратегії відіграють критичну роль у збереженні економічної стійкості держави, оскільки вони дозволяють бізнесу оперативно реагувати на зміни в логістиці, постачанні, валютній політиці та споживчому попиті [3]. На думку С. Білоуса та А. Бривуса, адаптація стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту передбачає зміну не лише тактичних рішень, але й перегляд довгострокових цілей, бізнес-моделі, а також структури витрат і системи взаємодії з клієнтами та партнерами [4].

Особливу увагу вчені приділяють необхідності стратегічного розвитку підприємства у період воєнного стану. Так, Носань, Н., Борисенко, О., Назаренко, Т. зазначають, що адаптація бізнес-стратегії має бути спрямована не тільки на подолання кризових явищ, а й на формування нових конкурентних переваг. У цьому контексті важливими є такі елементи, як впровадження інновацій, переосмислення ціннісної пропозиції, розвиток нових каналів збуту й активне залучення цифрових технологій [5].

Таким чином, думки науковців свідчать про те, що адаптація бізнес-стратегії – це багатогранний процес стратегічного перетворення, що вимагає

синергії антикризових інструментів, інноваційного підходу до управління, залучення сучасних ІТ-рішень та високої управлінської мобільності. Така адаптація є основою не лише для виживання підприємств у період системних потрясінь, але й для закладення фундаменту сталого розвитку в майбутньому. Вона потребує глибокого аналізу зовнішнього середовища, формування гнучких стратегічних сценаріїв і орієнтації на стійкість як ключову стратегічну мету бізнес-організації.

У табл. 1.1 представлено основні аспекти адаптації бізнес-стратегії організації до сучасних викликів, а також їх значення, можливі негативні наслідки відсутності адаптації та очікувані ефекти від її успішного впровадження [7;8].

Таблиця 1.1 – Значення адаптації бізнес-стратегії організації до сучасних викликів

Аспект	Значення адаптації	Негативні наслідки відсутності адаптації	Очікуваний ефект від успішної адаптації
Конкурентоспроможність	Підтримка ринкових позицій в умовах змін	Втрата частки ринку, скорочення клієнтів	Зміцнення позицій, розширення аудиторії
Гнучкість управління	Можливість швидко реагувати на зміни	Повільна реакція на виклики, втрати часу й коштів	Оперативне прийняття рішень, економія ресурсів
Інноваційність	Впровадження нових рішень та підходів	Відставання від конкурентів, технологічна стагнація	Підвищення ефективності, модернізація
Оптимізація ресурсів	Раціональне використання наявного потенціалу	Надмірні витрати, неефективність	Зниження витрат, підвищення продуктивності
Управління ризиками	Мінімізація впливу непередбачуваних факторів	Кризові ситуації, збитки	Зменшення втрат, забезпечення стабільності
Підвищення стійкості	Здатність витримувати зовнішні виклики	Висока вразливість, ризик припинення діяльності	Довготривала життєздатність організації

Джерело: складено автором на основі [1;3]

Адаптація бізнес-стратегії до сучасних викликів є ключовим фактором для забезпечення стабільного розвитку організації в умовах постійних змін. Відсутність цієї адаптації може призвести до серйозних наслідків, таких як втрата ринкових позицій, збільшення витрат або навіть кризи в бізнесі. Водночас,

успішне впровадження адаптивних стратегій дає можливість організаціям зміцнити свої позиції на ринку, оперативно реагувати на зміни, впроваджувати новітні технології та підходи, а також ефективно використовувати свої ресурси.

Першим важливим аспектом є конкурентоспроможність. В умовах динамічного ринку здатність підтримувати стабільні позиції допомагає зберігати і навіть розширювати клієнтську базу. Якщо організація не здатна адаптуватися, вона ризикує втратити частку ринку та клієнтів. Водночас, успішна адаптація сприяє зміцненню ринкових позицій і розширенню аудиторії, що забезпечує довготривалий успіх.

Гнучкість управління, як другий аспект, є важливою складовою для швидкої реакції на зовнішні виклики. У разі повільної реакції організація може втратити час і кошти, що в умовах жорсткої конкуренції стає неприємним фактором. Натомість, адаптовані стратегії дозволяють оперативно приймати рішення та економити ресурси, що підвищує ефективність діяльності [7].

Інноваційність також є критично важливою в умовах стрімких технологічних змін. Якщо організація не інвестує в нові підходи та рішення, вона ризикує відставати від конкурентів, що може призвести до технологічної стагнації. Успішна інноваційна адаптація дозволяє не тільки модернізувати виробничі процеси, але й підвищити ефективність бізнесу.

Оптимізація ресурсів є важливим аспектом для досягнення фінансової стабільності. Надмірні витрати й неефективне використання ресурсів можуть призвести до значних збитків. Впровадження адаптованих стратегій дозволяє знизити витрати та підвищити продуктивність, що дає організації конкурентну перевагу.

Управління ризиками є невід'ємною частиною стратегії адаптації, адже мінімізація негативних впливів непередбачуваних факторів може значно зменшити фінансові втрати та забезпечити стабільність організації.

Нарешті, підвищення стійкості організації до зовнішніх викликів гарантує її здатність витримати труднощі і залишатись життєздатною на тривалий період, навіть у складних умовах [8].

Отже, адаптація бізнес-стратегії є не просто необхідним етапом для сучасних організацій, але й важливою умовою для їхнього довгострокового успіху, стабільності та здатності процвітати в умовах змін.

Табл. 1.2 надає огляд основних форм адаптації бізнес-стратегії організації до сучасних викликів, розкриваючи сутність кожної форми, приклади її реалізації, умови доцільності застосування та можливі ризики. В умовах швидких змін на ринку та технологічних інновацій, організації повинні активно адаптувати свої стратегії для збереження конкурентоспроможності та ефективності [41;3].

Таблиця 1.2 – Форми адаптації бізнес-стратегії організації до сучасних викликів

Форма адаптації	Сутність	Приклад реалізації	Умови доцільності застосування	Можливі ризики
Операційна адаптація	Перебудова процесів і витрат	Енергозберігаючі технології	Зростання витрат, енергетичні кризи	Початкові інвестиційні витрати
Маркетингова адаптація	Зміна комунікацій і каналів збуту	Фокус на SMM, digital-маркетинг	Зміна споживчих звичок	Помилки у визначенні цільової аудиторії
Фінансова адаптація	Актуалізація фінансової політики	Оптимізація бюджету, пошук грантів	Недостатність капіталу, інфляція	Недоотримання прибутку в короткостроковій перспективі
Організаційна адаптація	Реструктуризація управління	Гнучкий графік, дистанційна робота	Внутрішні зміни, модернізація	Спротив персоналу, зниження дисципліни
Ціннісна адаптація	Зміна місії, бачення, культури	Орієнтація на сталість, ESG	Нові суспільні запити, репутаційні виклики	Формальне впровадження без реального змісту
Цифрова трансформація	Впровадження IT-рішень	CRM, автоматизація	Технологічна відсталість, нові ринки	Кадрові труднощі, потреба в навчанні

Джерело: складено автором на основі [41;3]

Форми адаптації бізнес-стратегії організації, представлені в табл. 1.2, відображають багатогранність підходів до реагування на сучасні виклики та умови ринкового середовища. Кожен з видів адаптації — операційна, маркетингова, фінансова, організаційна, ціннісна та цифрова — пропонує

специфічні інструменти, які дозволяють організаціям зберігати конкурентоспроможність та ефективність у мінливих умовах.

Операційна адаптація, що включає перебудову процесів і витрат, є необхідною у світлі енергетичних криз та росту витрат. Вона дозволяє впроваджувати енергозберігаючі технології, але потребує значних початкових інвестицій. Маркетингова адаптація, що зосереджується на зміні комунікацій і каналах збуту через використання SMM і digital-маркетингу, дозволяє бізнесу відповідати на зміни споживчих звичок, однак при цьому важливо точно визначити цільову аудиторію, щоб уникнути помилок.

Фінансова адаптація забезпечує актуалізацію фінансової політики, що є важливим при оптимізації бюджету та пошуку грантів. Проте, недостатність капіталу та інфляція можуть спричинити тимчасову втрату прибутку в короткостроковій перспективі. Організаційна адаптація, що включає реструктуризацію управління, дозволяє створювати гнучкі умови праці, такі як дистанційна робота. Водночас, такі зміни можуть викликати спротив серед персоналу і зниження дисципліни.

Ціннісна адаптація є важливою в контексті зміни місії, бачення та культури організації, орієнтуючи її на сталий розвиток та ESG (екологічні, соціальні та управлінські фактори). Однак є ризик формального впровадження цих змін без реального змісту, що може призвести до репутаційних викликів. Цифрова трансформація через впровадження ІТ-рішень, таких як CRM-системи та автоматизація, відкриває нові можливості для бізнесу, однак потребує вирішення проблеми кадрової підготовки та технологічної відсталості.

Таким чином, кожна з форм адаптації має свої переваги та ризики, що вимагають ретельного аналізу та обґрунтованого впровадження в залежності від конкретних умов організації. Успішна адаптація стратегії дозволяє зберігати баланс між інноваціями та управлінськими ризиками, що є критично важливим для забезпечення довгострокової стабільності та розвитку бізнесу.

Узагальнюючи, адаптація бізнес-стратегії до сучасних викликів є необхідною умовою для збереження життєздатності організації в умовах

швидкоплинних змін на ринку та технологічних трансформацій. Процес адаптації включає в себе не лише зміни в окремих аспектах діяльності, а й глибоке переосмислення цілей, стратегій та ресурсів компанії. Важливими елементами цього процесу є операційна, маркетингова, фінансова, організаційна, ціннісна та цифрова адаптації, кожна з яких має свої специфічні особливості, умови застосування та можливі ризики. Однак, успішна адаптація дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки змін, але й створює можливості для стабільного розвитку і зростання організації. Справжня стратегічна адаптація — це проактивний підхід, який вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, впровадження інновацій та гнучкості в управлінні, що дозволяє компаніям успішно справлятися з поточними викликами та використовувати нові можливості для майбутнього розвитку.

1.2 Нормативно-правове регулювання процесу адаптації бізнес-стратегії в умовах енергетичної кризи

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства часто зіштовхуються з численними зовнішніми викликами, серед яких однією з найбільш серйозних є енергетична криза. Вона може мати значний вплив на ефективність та стійкість організацій, оскільки змінює умови функціонування енергетичних ринків, впливає на виробничі витрати та потребує перегляду бізнес-стратегій. У таких умовах адаптація бізнес-стратегії до енергетичних викликів є не лише важливим елементом виживання підприємств, а й можливістю для досягнення конкурентних переваг через ефективне використання енергетичних ресурсів, оптимізацію витрат та впровадження інноваційних енергоефективних технологій. Враховуючи складність і багатогранність цих процесів, важливим є розуміння нормативно-правових основ, які регулюють адаптацію бізнес-стратегій до нових енергетичних реалій.

Табл. 1.3 містить огляд нормативно-правових актів, що регулюють процес адаптації бізнес-стратегії в умовах енергетичної кризи. Вона надає інформацію про основні документи на різних рівнях (національному, урядовому, галузевому та міжнародному), що визначають правила та умови, які мають значення для ефективного впровадження енергетичних стратегій в бізнесі [9-15].

Таблиця 1.3 – Нормативно-правове регулювання процесу адаптації бізнес-стратегії в умовах енергетичної кризи

Нормативно-правовий акт	Рівень	Ключові положення	Значення для бізнесу
1	2	3	4
Закон України «Про ринок електричної енергії» (№ 2019-VIII від 13.04.2017)	Національний	Визначає правові засади функціонування ринку електроенергії, ролі учасників, правила постачання та купівлі	Забезпечує стабільні правові умови для енергопостачання, дає змогу будувати ефективні стратегії закупівлі енергії
Закон України «Про енергетичну ефективність» (№ 1817-IX від 21.10.2021)	Національний	Встановлює правові основи політики енергоефективності, обов'язковість енергоаудитів та заходів з підвищення енергоефективності	Стимулює модернізацію інфраструктури та впровадження енергозберігаючих технологій
Закон України «Про альтернативні джерела енергії» (№ 555-IV від 20.02.2003)	Національний	Регламентує використання ВДЕ (сонячна, вітрова, біоенергія тощо), підтримку та тарифне стимулювання	Дозволяє бізнесу зменшити залежність від традиційних джерел та стабілізувати енергозабезпечення
Наказ «Про внесення змін до Інструкції про складання і застосування графіків обмеження та аварійного відключення споживачів, а також протиаварійних систем зниження електроспоживання» (від 03.12.2024 № 453)	Національний	Визначає точні правила та терміни для забезпечення безперебійного енергопостачання підприємствам	Для деяких категорій бізнесу буде надано чітке визначення того, як і коли вони повинні забезпечити своє енергоспоживання.
Енергетична стратегія України на період до 2050 року (затверджена розпорядженням КМУ від 21.04.2023 № 327-р)	Стратегічний документ	Орієнтована на декарбонізацію, розвиток ВДЕ, енергоефективність, модернізацію інфраструктури	Є базою для довгострокового стратегічного планування бізнесу в енергетичній сфері

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 № 312 «Про затвердження Правил роздрібного ринку електричної енергії»	Галузевий	Регулює тарифи, балансування, технічні умови постачання енергії	Формує передбачуване середовище для планування закупівель і витрат енергії
Директива ЄС 2012/27/ЄС про енергоефективність	Міжнародний	Встановлює зобов'язання щодо енергоаудитів, енергоменеджменту, зменшення енергоспоживання	

Джерело: складено автором на основі [9-15]

Нормативно-правове регулювання процесу адаптації бізнес-стратегії в умовах енергетичної кризи є надзвичайно важливим для ефективного управління підприємствами в сучасних умовах, коли енергетична ситуація змінюється швидкими темпами. В Україні для регулювання цього процесу ухвалені низка законодавчих актів, які визначають права та обов'язки підприємств щодо використання енергетичних ресурсів, енергоефективності та використання альтернативних джерел енергії. Зокрема, Закон України «Про ринок електричної енергії» (№ 2019-VIII від 13.04.2017) визначає правові засади функціонування ринку електричної енергії, встановлюючи правила постачання та купівлі енергоресурсів. Цей закон надає підприємствам можливість будувати ефективні стратегії закупівлі енергії в умовах нестабільності ринку, забезпечуючи стабільність постачання та конкурентоспроможність.

Важливим для адаптації є Закон України «Про енергетичну ефективність» (№ 1817-IX від 21.10.2021), який встановлює правові основи для впровадження енергоефективних технологій та заходів, спрямованих на зниження енергоспоживання. Згідно з цим законом, підприємства зобов'язані здійснювати кроки для покращення енергоефективності, що є не лише вимогою держави, але й економічною необхідністю для зменшення витрат на енергію.

Закон України «Про альтернативні джерела енергії» (№ 555-IV від 20.02.2003) регулює використання відновлювальних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, біоенергія. Цей нормативний акт стимулює підприємства

переходити на альтернативні джерела енергії, зменшуючи залежність від традиційних енергоресурсів та підвищуючи енергетичну безпеку.

Наказ «Про внесення змін до Інструкції про складання і застосування графіків обмеження та аварійного відключення споживачів» (від 03.12.2024 № 453) визначає чіткі правила для підприємств щодо забезпечення безперебійного енергопостачання в умовах кризових ситуацій. Цей наказ дає підприємствам інструменти для адаптації до обмежень у постачанні енергії, що стає актуальним під час енергетичних криз.

Енергетична стратегія України на період до 2050 року, затверджена урядом в квітні 2023 року, орієнтована на довгострокову декарбонізацію енергетичної галузі та розвиток відновлювальних джерел енергії. Вона визначає ключові напрямки для розвитку енергетичної інфраструктури та модернізації, що є важливими для забезпечення стабільного енергопостачання в майбутньому.

Постанова НКРЕКП від 14.03.2018 № 312 «Про затвердження Правил роздрібного ринку електричної енергії» регулює тарифи на електричну енергію, а також забезпечує балансування енергетичних потужностей. Ця постанова є важливою для підприємств, оскільки дозволяє прогнозувати зміни тарифів та оптимізувати витрати на енергію.

Важливим міжнародним документом є Директива ЄС 2012/27/EU про енергетичну ефективність, яка встановлює зобов'язання для країн-членів ЄС щодо впровадження заходів з енергозбереження, енергоменеджменту та зниження енергоспоживання. Вона є орієнтиром для українських підприємств у контексті енергетичної трансформації та модернізації енергетичних систем.

Таким чином, нормативно-правове регулювання енергетичної сфери виступає важливим фактором у забезпеченні стійкості бізнес-стратегії підприємств у кризових умовах. Розробка та впровадження енергоефективних технологій, а також перехід на альтернативні джерела енергії стають важливими складовими частинами стратегії адаптації, що дозволяють підприємствам не тільки зменшити енергетичні витрати, а й знизити екологічний вплив, підвищуючи свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [9-15].

1.3 Методичні підходи та інструменти адаптації бізнес-стратегії до викликів зовнішнього середовища

У сучасному світі підприємства постійно стикаються з різноманітними зовнішніми викликами, які можуть значно впливати на їх стабільність та розвиток. Ці виклики, зокрема економічні, технологічні, політичні або соціальні фактори, вимагають від організацій гнучкості та здатності швидко адаптувати свої стратегії. Адаптація бізнес-стратегії до зовнішніх викликів стає невід'ємною складовою стратегічного управління. Для ефективної адаптації підприємства використовують різноманітні методичні підходи, кожен з яких сприяє вирішенню конкретних проблем та забезпечує стійкість організації в умовах змін. Ці підходи дозволяють організаціям зберігати конкурентоспроможність, оптимізувати ресурси та знаходити нові можливості для розвитку, незважаючи на зовнішні труднощі.

Табл. 1.4 надає огляд основних методичних підходів до адаптації бізнес-стратегії в умовах зовнішніх викликів. Вона розкриває сутність кожного підходу, а також інструменти, що застосовуються для реалізації цих підходів та очікувані результати від їх застосування. Застосування різних методичних підходів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечити довгострокову стабільність [18;19].

Методичні підходи до адаптації бізнес-стратегії в умовах зовнішніх викликів, представлені в табл. 1.4, являють собою різноманітні стратегії, які можуть бути застосовані в залежності від специфіки ситуації та потреб організації. Кожен з цих підходів має свою сутність, інструменти для реалізації та очікувані результати, що дозволяє бізнесу ефективно адаптуватися до змінюваних зовнішніх умов, зберігаючи конкурентоспроможність і стабільність.

Таблиця 1.4 – Методичні підходи до адаптації бізнес-стратегії в умовах зовнішніх викликів

Методичний підхід	Сутність	Інструменти, що застосовуються	Очікуваний результат
Системний	Розгляд підприємства як взаємопов'язаної системи	Системний аналіз, ERP-системи	Узгоджені зміни в усіх бізнес-процесах
Ситуаційний	Прийняття управлінських рішень залежно від конкретної ситуації	Сценарне планування, антикризове моделювання	Гнучкість реагування, адаптація до змін
Інноваційний	Запровадження нових технологій та управлінських моделей	Дизайн-мислення, open innovation, цифрова трансформація	Збільшення конкурентних переваг через інновації
Антикризовий	Реакція на кризові явища та ризики	SWOT-аналіз, план антикризових дій	Мінімізація збитків, стабілізація діяльності
Стейкхолдерський	Врахування інтересів усіх зацікавлених сторін бізнесу	Аналіз зацікавлених сторін, діалогові платформи	Формування довіри, зменшення опору змінам
Ресурсний	Максимальне використання наявних внутрішніх і зовнішніх ресурсів	Матриця ресурсів, реінжиніринг	Підвищення ефективності використання наявних можливостей
Екосистемний	Побудова бізнесу в екосистемі з партнерами, клієнтами, постачальниками	Платформенні моделі, партнерські стратегії	Стійкість та адаптивність через мережеву взаємодію

Джерело: складено автором на основі [43]

Системний підхід допомагає організаціям розглядати підприємство як взаємопов'язану систему, що дозволяє забезпечити узгоджені зміни в усіх бізнес-процесах через використання ERP-систем та системного аналізу. Це дозволяє оптимізувати внутрішні ресурси і забезпечити ефективну взаємодію між різними частинами компанії. Ситуаційний підхід надає можливість приймати управлінські рішення на основі конкретних обставин, що дає бізнесу гнучкість в реагуванні на зміни через сценарне планування та антикризове моделювання. Це дозволяє організації швидко адаптуватися до зовнішніх викликів і ефективно реагувати на них.

Інноваційний підхід орієнтований на впровадження нових технологій та управлінських моделей, що значно підвищує конкурентоспроможність підприємства. Використання інструментів, таких як дизайн-мислення та open innovation, дозволяє бізнесу створювати нові продукти та послуги, що дають йому

перевагу на ринку. Антикризисний підхід важливий у періоди економічних труднощів та ризиків, адже застосування SWOT-аналізу та планів антикризових дій дає змогу мінімізувати збитки та стабілізувати діяльність.

Стейкхолдерський підхід фокусується на взаємодії з усіма зацікавленими сторонами бізнесу, що сприяє формуванню довіри та зменшенню опору змінам. Це дозволяє забезпечити більш ефективне управління в умовах непередбачуваних ситуацій. Ресурсний підхід, у свою чергу, максимально використовує наявні внутрішні та зовнішні ресурси, підвищуючи ефективність їх використання через матрицю ресурсів та реінжиніринг. Це дає можливість організаціям оптимізувати свої витрати та збільшити продуктивність.

Нарешті, екосистемний підхід орієнтується на створення партнерських відносин між бізнесом, постачальниками та клієнтами, що забезпечує більшу стійкість і адаптивність організації через мережеву взаємодію. Побудова екосистеми дозволяє підприємствам використовувати переваги партнерських стратегій для більш ефективної адаптації до ринкових умов.

Отже, ці методичні підходи демонструють багатогранність і гнучкість стратегічного управління, що дозволяє організаціям не лише ефективно адаптуватися до зовнішніх викликів, а й використовувати ці виклики як можливості для зростання та розвитку. Кожен з підходів має свої специфічні інструменти та очікувані результати, і їх ефективне поєднання може забезпечити успішну адаптацію бізнес-стратегії в умовах змінного зовнішнього середовища.

Табл. 1.5 містить огляд основних інструментів, які використовуються для адаптації бізнес-стратегії до викликів зовнішнього середовища. Ці інструменти допомагають організаціям оцінити поточні умови, виявити можливості та загрози, а також розробити ефективні стратегії для реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Вони дозволяють враховувати як внутрішні аспекти діяльності підприємства, так і зовнішні чинники, що впливають на його успіх [42].

Інструменти адаптації бізнес-стратегії, представлені в табл. 1.5, відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного реагування підприємства на виклики зовнішнього середовища. Кожен із цих інструментів допомагає організаціям

здійснювати стратегічне планування та приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Так, SWOT-аналіз є простим і системним способом виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також зовнішніх можливостей і загроз. Однак його суб'єктивність може призвести до різних інтерпретацій результатів. З іншого боку, PEST-аналіз дає можливість оцінити глобальні загрози та можливості через макрорефактори, але він не враховує внутрішні чинники, що можуть бути не менш важливими для адаптації.

Таблиця 1.5 – Інструменти адаптації бізнес-стратегії до викликів зовнішнього середовища

Інструмент	Призначення	Застосовуваний підхід	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Антикризовий, ситуаційний	Простота, системність	Суб'єктивність оцінок
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища за ключовими макрорефакторами	Системний, стратегічний	Виявлення глобальних загроз і можливостей	Не враховує внутрішні чинники
Сценарне планування	Розробка стратегій під різні варіанти майбутнього	Ситуаційний, антикризовий	Гнучкість, готовність до ризиків	Складність реалізації
Benchmarking	Порівняння з найкращими практиками у галузі	Ресурсний, інноваційний	Вивчення успішного досвіду	Може не враховувати специфіку підприємства
Balanced Scorecard (BSC)	Вимірювання ефективності стратегії в чотирьох площинах	Системний, стратегічний	Орієнтація на довгостроковий розвиток	Висока складність впровадження
LEAN-менеджмент	Усунення втрат і підвищення цінності процесів для клієнта	Інноваційний, ресурсний	Ефективність, ощадливість	Потребує зміни корпоративної культури
Аналіз зацікавлених сторін	Визначення впливу і потреб стейкхолдерів	Стейкхолдерський	Узгодження інтересів, підвищення підтримки	Може бути складно реалізувати при конфліктах
Матриця McKinsey/GE	Оцінка бізнес-портфеля з урахуванням привабливості ринку	Системний, стратегічний	Визначення пріоритетів розвитку	Потребує точних даних

Джерело: складено автором на основі [42;44]

Сценарне планування дозволяє підготувати підприємство до різних варіантів розвитку подій, забезпечуючи гнучкість і готовність до ризиків, хоча реалізація цього інструменту може бути складною. Benchmarking дає можливість вивчити успішний досвід інших компаній, однак він може не враховувати специфічні особливості окремого підприємства. Balanced Scorecard (BSC) є потужним інструментом для вимірювання ефективності стратегії в різних площинах, але його впровадження є складним і вимагає значних зусиль.

LEAN-менеджмент орієнтований на усунення втрат та підвищення цінності процесів для клієнта, що дозволяє зменшити витрати й підвищити ефективність, однак для цього необхідна зміна корпоративної культури, що може бути проблематичним. Аналіз зацікавлених сторін допомагає узгодити інтереси всіх стейкхолдерів і підвищити їх підтримку, але його складно реалізувати в умовах конфліктів між зацікавленими сторонами. Матриця McKinsey/GE дозволяє оцінити бізнес-портфель і визначити пріоритети розвитку, але вона потребує точних даних для коректного аналізу [42].

Таким чином, ці інструменти є невід'ємною частиною стратегії адаптації компаній до змін у зовнішньому середовищі, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Вибір відповідних інструментів залежить від конкретних умов, потреб та цілей організації. Їх комплексне використання дозволяє бізнесам адаптуватися до викликів, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати довгострокову стійкість.

Узагальнюючи, адаптація бізнес-стратегії до викликів зовнішнього середовища є важливим етапом у забезпеченні стабільності та розвитку підприємств. Різноманітні методичні підходи та інструменти, що використовуються для цього, дозволяють організаціям ефективно оцінювати зовнішні загрози та можливості, а також приймати обґрунтовані рішення, які сприяють довгостроковій стійкості. Інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне планування, Benchmarking, BSC, LEAN-менеджмент, аналіз зацікавлених сторін та матриця McKinsey/GE, допомагають компаніям не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й розробляти стратегії, які дозволяють їм

гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Кожен з цих інструментів має свої переваги та обмеження, що підкреслює важливість вибору відповідних методів для конкретних умов бізнесу. Залучення комплексного підходу до адаптації дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, ефективно реагувати на непередбачувані зміни та знаходити нові можливості для розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ Й НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» ДО ВИКЛИКІВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ

2.1 Аналіз господарської діяльності та загальна характеристика ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» є одним із лідерів на ринку сільськогосподарських технологій в Україні, спеціалізуючись на продажу силосних плівок та рукавів для зберігання кормів і зерна. Компанія активно розвиває інноваційні рішення для аграрного сектору, зокрема, надає консалтингові послуги у сфері зберігання агропродукції та бере участь у важливих галузевих виставках. Протягом своєї діяльності компанія здобула довіру понад 500 підприємств по всій Україні. Важливою складовою успіху є не лише високоякісні продукти та послуги, але й професіоналізм і постійне навчання персоналу, що сприяє ефективному розвитку підприємства.

Табл. 2.1 містить загальну характеристику ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», яка надає детальну інформацію про його юридичні дані, основні напрямки діяльності, ключові показники роботи та фінансові результати за 2023 рік. Ця таблиця дозволяє оцінити масштаби діяльності компанії та її роль на ринку сільськогосподарських послуг в Україні [17].

Табл. 2.1, що представляє загальну характеристику ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», дозволяє отримати всебічне уявлення про компанію та її діяльність на ринку сільськогосподарських технологій в Україні. Одна з ключових переваг підприємства — це орієнтація на інновації та розвиток, що втілюється в таких напрямках, як продаж силосних плівок і рукавів для зберігання кормів і зерна, а також консалтинг у сфері аграрного зберігання. Ці послуги допомагають

підвищувати ефективність аграрного бізнесу, що є важливим для розвитку сільського господарства країни.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика підприємства ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Параметр	Дані
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»
Скорочена назва	ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»
Адреса	Київська вулиця, 4, Яготин, Київська область, 07700
Код ЄДРПОУ	34233561
Дата реєстрації	31.08.2006
Статутний капітал	240 000 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Уповноважена особа	Крутько Володимир Олексійович
Основний вид діяльності	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням
Інші види діяльності	28.29 Виробництво інших машин і устаткування, 01.41 Розведення ВРХ молочних порід, 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві, 46.18 Діяльність посередників у торгівлі іншими товарами, 47.99 Інші види роздрібно торгівлі поза магазинами, 49.41 Вантажний автомобільний транспорт, 28.30 Виробництво машин для сільського та лісового господарства
Ключові напрями діяльності	Продаж силосних плівок і рукавів для зберігання кормів та зерна, консалтинг у сфері зберігання агропродукції, розробка інноваційних рішень для аграрного сектору
Кількість обслуговуваних підприємств	Понад 500 підприємств щороку
Участь у виставках і заходах	AGRO, Agro Animal Show, Інтер Агро, Всеукраїнський День поля, Всеукраїнський День Ферми, Молочний конгрес
Середній вік працівників	31 рік
Навчання персоналу	Навчання у Києво-Могилянській Бізнес Школі та внутрішні програми підвищення кваліфікації

Джерело: складено автором на основі [17]

Досягнення компанії в обслуговуванні понад 500 підприємств щороку та активна участь у значущих аграрних виставках підтверджують її стабільну позицію на ринку та високий рівень довіри з боку клієнтів. Високий рівень розвитку персоналу, зокрема через навчання у Києво-Могилянській Бізнес Школі та інші програми підвищення кваліфікації, забезпечує підприємству конкурентоспроможність і гнучкість на ринку .

ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» спеціалізується на забезпеченні аграрного сектору продукцією та послугами для ефективного зберігання кормів і зерна. Основна продукція компанії включає силосні плівки та полімерні рукави для зберігання сільськогосподарської продукції, які забезпечують оптимальні умови для ферментації кормів та довготривалого зберігання зернових культур. Також підприємство реалізує сільськогосподарське обладнання, зокрема силосні преси, кормозмішувачі та техніку для транспортування і внесення органічних добрив. Окрім постачання продукції, компанія надає консультаційні послуги щодо впровадження передових технологій у зберіганні та обробці сільськогосподарської продукції, а також проводить навчання та технічний супровід клієнтів для підвищення ефективності їхнього господарювання.

Цілі ТОВ «АГ-БАГ-Україна» спрямовані на забезпечення сталого розвитку та прибутковості бізнесу клієнтів через оптимізацію ефективності у кормовиробництві та зберіганні зерна, з акцентом на інновації та екологічність. Стратегія компанії полягає в інтеграції новітніх технологій для підвищення якості продукції та наданні висококласних послуг, а також у розвитку партнерських відносин з ключовими гравцями аграрного ринку. Планові документи включають внутрішні програми підвищення кваліфікації співробітників, а також стратегічні плани, що передбачають активну участь у сільськогосподарських виставках, збереження великої кількості кормів і сприяння розвитку екологічних стандартів у галузі.

Організаційна структура підприємства є основою для ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей компанії. Вона визначає, як розподіляються функції, ролі та відповідальність серед співробітників, що дозволяє оптимізувати робочі процеси, забезпечити ефективну взаємодію між підрозділами та забезпечити високий рівень координації.

Рис. 2.1 відображає організаційну структуру ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», яка включає посади та функції співробітників підприємства. Кожна позиція в структурі має чітко визначену роль, що дозволяє ефективно розподіляти завдання та забезпечувати функціонування всіх напрямів діяльності компанії. Відповідно до цієї структури, ключові управлінські посади здійснюють стратегічне

планування, управління фінансами, розвиток торгівлі та інновацій, а функціональні відділи, такі як маркетинг, продажі, логістика та сервісне обслуговування, працюють над реалізацією конкретних бізнес-процесів [16;17].



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та [17]

Організаційна структура ТОВ «АГ-БАГ-Україна» має чітке поділ на ключові функціональні підрозділи, які забезпечують ефективну діяльність компанії. Вершиною структури є генеральний директор, під керівництвом якого працюють комерційний та фінансовий директори. Крім того, структура передбачає наявність кількох відділів, таких як відділ логістики, відділ закупівель, відділ продажів, відділ маркетингу та сервісний відділ. Це дозволяє кожному

підрозділу зосереджуватися на специфічних функціях, що сприяє зростанню ефективності і швидкості прийняття рішень.

Враховуючи розподіл обов'язків, можна сказати, що структура компанії орієнтована на функціональну спеціалізацію, що дозволяє більш ефективно здійснювати різні операційні процеси. Проте, такий підхід може вимагати злагодженості між підрозділами та гарної комунікації для уникнення дублювання функцій або конфліктів у роботі. Розподіл обов'язків і відповідальностей допомагає фокусуватися на досягненні стратегічних цілей компанії, таких як розвиток бізнесу та оптимізація робочих процесів.

Таким чином, компанія демонструє відмінні результати у своїй діяльності, що забезпечує їй стійке місце на ринку та позитивну динаміку розвитку у найближчі роки.

Аналіз бізнес-процесів є важливим етапом вивчення діяльності підприємства, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони його операційної діяльності.

Табл. 2.2 містить аналіз бізнес-процесів ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», включаючи опис кожного процесу та ключові показники діяльності підприємства за 2023 рік [17]

Аналіз бізнес-процесів ТОВ «АГ-БАГ-Україна» показує чітке розмежування обов'язків між співробітниками на всіх етапах діяльності компанії. Основні бізнес-процеси, такі як закупівля сировини, виробництво кормів і силосів, зберігання та транспортування продукції, а також продаж, відображають ключові етапи функціонування компанії, кожен з яких має чітко визначених відповідальних осіб. Розподіл обов'язків між керівниками різних відділів забезпечує ефективну координацію і контроль за процесами, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності виробничої діяльності.

Обслуговуючі бізнес-процеси, такі як маркетингові дослідження, фінансове планування, технічне обслуговування та навчання персоналу, доповнюють основні операційні функції компанії, зосереджуючи увагу на підтримці та розвитку внутрішньої інфраструктури. Кожен з цих процесів має

відповідальність, покладену на певних фахівців, що забезпечує стабільність в управлінні ресурсами та покращення загальної ефективності компанії в довгостроковій перспективі [17].

Таблиця 2.2 – Аналіз бізнес-процесів і діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Бізнес-процес	Опис процесу	Ролі власників	Розподіл відповідальності
Основний бізнес-процес			
Закупівля сировини та матеріалів	Вибір постачальників, закупівля необхідних матеріалів для виробництва.	Керівник відділу закупівель	Відбір постачальників, контроль якості та ціни матеріалів.
Зберігання та транспортування продукції	Зберігання кормів та зерна в спеціалізованих полімерних рукавах та транспортування.	Керівник логістичного відділу	Організація логістичних процесів, контроль зберігання продукції.
Продаж продукції	Розвиток каналів збуту та продаж продукції клієнтам.	Керівник відділу продажів, Менеджери з продажу	Взаємодія з клієнтами, обробка замовлень, контроль за виконанням угод.
Обслуговуючі бізнес-процеси			
Маркетингові дослідження та просування	Розробка маркетингових стратегій, рекламні кампанії та позиціонування на ринку.	Керівник відділу маркетингу	Планування та реалізація маркетингових кампаній, аналіз ринку.
Фінансове планування та контроль	Управління фінансами, планування бюджету, контроль витрат.	Фінансовий директор, Головний бухгалтер	Складання фінансових звітів, моніторинг фінансових потоків.
Технічне обслуговування та підтримка	Підтримка технічних ресурсів компанії, обслуговування обладнання.	Керівник сервісного відділу	Організація технічної підтримки, забезпечення роботи обладнання.
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації співробітників, навчання нових технологій.	Адміністративний персонал, Директор з розвитку	Організація навчання, створення програм підвищення кваліфікації.

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та [17]

Отже, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» демонструє успішну організацію бізнес-процесів, що дозволяє їй ефективно працювати на аграрному ринку України, забезпечувати стабільний дохід і підтримувати високу конкурентоспроможність.

Маркетингова діяльність є важливим елементом стратегії будь-якої компанії, оскільки забезпечує її присутність на ринку, сприяє формуванню бренду, підтримує попит на продукцію та послуги.

Табл. 2.3 відображає ключові аспекти маркетингової діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за три роки — 2021, 2022 та 2023 [18;20].

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АГ-БАГ-Україна» за 2021–2023 роки свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції та зміни в структурі асортименту. У 2023 році частка силосних плівок зросла до 40%,

полімерних рукавів – до 35%, а техніки зменшилася до 25%. Загальні обсяги реалізації за 2023 рік склали 15 000 тонн, що є приростом порівняно з 2022 роком (14 500 тонн). Обсяги реалізації в грошових показниках у 2023 році досягли 119 435 тис. грн, що є зниженням порівняно з 2022 роком (328 095 тис. грн), ймовірно, через зміни в політиці ціноутворення та більший акцент на гнучкі персональні пропозиції для постійних клієнтів. Незважаючи на це, загальний тренд показує стабільне зростання попиту на продукцію компанії.

Таблиця 2.3 – Маркетингова діяльність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Параметр	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Структура асортименту	Силосні плівки – 38%, полімерні рукави – 33%, техніка – 29%	Силосні плівки – 39%, полімерні рукави – 34%, техніка – 27%	Силосні плівки – 40%, полімерні рукави – 35%, техніка – 25%
Обсяги реалізації (натуральні показники), тонн	12 000	14 500	15 000
Обсяги реалізації (грошові показники), тис. грн	115 171	328 095	119 435
Канали продажу	Прямі продажі – 58%, дилери – 27%, онлайн – 10%, виставки – 5%	Прямі продажі – 59%, дилери – 26%, онлайн – 10%, виставки – 5%	Прямі продажі – 60%, дилери – 25%, онлайн – 10%, виставки – 5%
Політика ціноутворення	Гнучке ціноутворення залежно від обсягу замовлення	Гнучке ціноутворення, сезонні знижки	Гнучке ціноутворення, персональні пропозиції для постійних клієнтів
Інструменти стимулювання продажів	Знижки, акції, участь у виставках	Бонуси, партнерські акції, соціальні мережі	Знижки, бонуси, участь у виставках, рекламні кампанії
Бюджет стимулювання продажів, тис. грн	2 500	3 200	3 800

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та [17]

Зміни в каналах продажу також відображають адаптацію до потреб ринку: пряму продажу в 2023 році забезпечили 60% реалізації, дилери – 25%, онлайн-продажі залишаються стабільними на рівні 10%, а участь у виставках – на рівні 5%. Бюджет стимулювання продажів збільшився до 3 800 тис. грн у 2023 році, що на 600 тис. грн більше, ніж у 2022 році (3 200 тис. грн), та є підтвердженням зростання

інвестицій у маркетингові активності. Інструменти стимулювання продажів, такі як знижки, бонуси, партнерські акції, участь у виставках і рекламні кампанії, сприяють підтримці лояльності клієнтів і залученню нових споживачів [17].

Отже, маркетингова діяльність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» показує високий рівень організації і сприяє сталому розвитку компанії. Підприємство успішно адаптується до змін ринку та зберігає ефективність своїх маркетингових стратегій, що дозволяє йому залишатися конкурентоспроможним на ринку сільськогосподарських товарів в Україні.

Закупівельна діяльність є критичним елементом операційної стратегії будь-якої компанії, що працює на ринку товарів і послуг. Від ефективності цієї діяльності залежить не лише забезпечення виробничих потреб, але й можливість збереження високої конкурентоспроможності.

Табл. 2.4 містить аналіз закупівельної діяльності ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за 2021–2023 роки, включаючи основні категорії закупівель, обсяги придбаної продукції та витрат, а також ключових постачальників. Вона надає змогу оцінити динаміку закупівель, виявити зміни в стратегії постачання та виявити основні напрямки оптимізації [19].

Таблиця 2.4 – Закупівельна діяльність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Параметр	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Структура матеріальних ресурсів	Силосні плівки – 40%, полімерні рукави – 35%, техніка – 25%	Силосні плівки – 42%, полімерні рукави – 36%, техніка – 22%	Силосні плівки – 44%, полімерні рукави – 37%, техніка – 19%
Обсяги закупівель (натуральні показники), тонн	10 000	12 500	13 800
Обсяги закупівель (грошові показники), тис. грн	90 000	260 000	75 000
Основні постачальники	Budissa Bag, Annaburger, локальні постачальники	Budissa Bag, Annaburger, розширення локальних постачальників	Budissa Bag, Annaburger, збільшення частки українських постачальників
Система управління запасами	Поповнення запасів за прогнозованими обсягами попиту	Комбінована стратегія: мінімізація запасів та страхові резерви	Оптимізація рівня запасів, використання автоматизованого моніторингу

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та [17]

Аналіз закупівельної діяльності ТОВ «АГ-БАГ-Україна» за 2021–2023 роки показує тенденцію до збільшення закупівель, особливо силосних плівок, частка яких зросла до 44% у 2023 році, порівняно з 40% у 2021 році. Загальний обсяг закупівель у натуральних показниках виріс з 10 000 тонн у 2021 році до 13 800 тонн у 2023 році. Проте обсяг закупівель в грошових показниках у 2023 році знизився до 75 000 тис. грн, що на 185 000 тис. грн менше, ніж у 2022 році (260 000 тис. грн), що може бути зумовлено зміною цін на сировину або оптимізацією закупівельних процесів.

Що стосується постачальників, компанія зберігає стабільні відносини з основними міжнародними партнерами, такими як Budissa Bag і Annaburger, водночас збільшується частка українських постачальників, що свідчить про прагнення до розвитку внутрішнього ринку. Система управління запасами зазнала змін, від класичної стратегії поповнення запасів на основі прогнозованого попиту до більш комбінованої стратегії з мінімізацією запасів та створенням страхових резервів. У 2023 році компанія оптимізувала рівень запасів, впровадивши автоматизоване моніторинг, що дозволяє ще точніше планувати закупівлі та знижувати витрати на зберігання матеріалів [17].

Отже, закупівельна діяльність ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» є важливою складовою її успішної стратегії, яка орієнтована на зріст обсягів поставок, оптимізацію витрат і забезпечення стійких партнерських відносин. Це дозволяє компанії ефективно реагувати на змінні умови ринку та зберігати конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» демонструє стабільне зростання та ефективну діяльність на ринку сільськогосподарських технологій в Україні. Компанія успішно інтегрує інноваційні рішення в аграрний сектор, спеціалізуючись на продажу силосних плівок, полімерних рукавів і техніки для зберігання кормів та зерна, а також надає консалтингові послуги для аграріїв. Висока довіра понад 500 підприємств і активна участь у галузевих виставках підтверджують її стабільне становище на ринку. Система управління, чітке розмежування обов'язків та постійне навчання персоналу сприяють високій

конкурентоспроможності та розвитку бізнесу. Зростання обсягів продажу та ефективність маркетингової діяльності також забезпечують стабільний попит на продукцію і підвищують лояльність клієнтів.

2.2 Оцінювання реалізації чинної бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» в умовах енергетичної кризи

У сучасних умовах економічної нестабільності та енергетичних викликів, зокрема в Україні, бізнеси зіштовхуються з необхідністю адаптувати свої стратегії до нових умов. Однією з найбільших загроз для підприємств стає енергетична криза, яка має потужний вплив на функціонування всіх секторів економіки, особливо в таких галузях, як аграрний сектор. Підвищення цін на енергоносії, обмеження постачання енергії та геополітична нестабільність створюють значні ризики для безперервності бізнес-процесів, змушуючи компанії шукати нові підходи до управління ресурсами, знижувати витрати та оптимізувати операції.

ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», як один із лідерів на ринку сільськогосподарських технологій, знаходиться в центрі цих викликів. Компанія спеціалізується на продажу силосних плівок і полімерних рукавів для зберігання кормів і зерна, а також надає консалтингові послуги у сфері аграрного зберігання. В умовах енергетичної кризи її стратегія повинна бути спрямована на забезпечення сталого розвитку, збереження конкурентоспроможності та оптимізацію витрат, зокрема через впровадження енергоефективних технологій і диверсифікацію джерел енергопостачання.

Табл. 2.5 містить основні елементи чинної бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», що відображають ключові аспекти розвитку компанії в умовах сучасного бізнес-середовища, зокрема в умовах енергетичної кризи. Вона включає місію, мету, пріоритетні напрямки розвитку, цінності та орієнтацію на клієнта, які визначають стратегічні пріоритети підприємства [22;23].

Таблиця 2.5 – Основні елементи чинної бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Стратегічний елемент	Зміст	Показники реалізації на 2023	Коментар щодо адаптації до кризи
Місія	Забезпечення високоякісною та інноваційною продукцією аграрний сектор України	Обслуговується понад 500 підприємств щороку	Потребує доповнення пунктом про енергоефективність
Основна мета	Допомога українським аграрним підприємствам в освоєнні нових технологій та європейському досвіді економії і збільшення врожаю	Продала понад 30 000 зернових рукавів для зберігання врожаю, що дозволило зберегти понад 120 000 тонн зерна, яке могло б бути втрачено без належного зберігання	Через кризу необхідність додаткового фінансування, тому у 2023 році компанія стала учасником програми USAID «АГРО», що підтримує впровадження мобільних зерносховищ.
Пріоритетні напрями розвитку	Впровадження інноваційних технологій для підвищення продуктивності аграрних підприємств, партнерство з європейськими постачальниками та розвиток мобільних рішень для зберігання зерна	Інвестування в інновації та партнерства, з жовтня 2023 року «АГ-БАГ УКРАЇНА» розпочала співпрацю з німецьким виробником обладнання для зберігання та переробки кормів HIMEL® Maschinen	Адаптація до кризових умов через інноваційні технології, що дозволяють фермерським господарствам зберігати врожай навіть у складних умовах
Цінності	Відповідна якість продукції, відповідальність перед клієнтами, підтримка сталого розвитку у пошуки економічно вигідних рішень та інновацій	Через свою якість та сервіс ТОВ АГ-БАГ УКРАЇНА» залишається лідером в Україні з продажу силосних плівок та полімерних рукавів	Прозорість і відповідальність перед клієнтами стають важливими в умовах економічних і соціальних викликів, включаючи інфляційні тиски та кризові ситуації
Орієнтація на клієнта	Надання персоналізованого сервісу, консультацій та навчальних програм для фермерів, забезпечення доступу до необхідних технологій для покращення ефективності агровиробництва	З початку повномасштабного вторгнення українським аграріям уже безкоштовно передали 25 000 зернових рукавів у різних регіонах. Експерти «АГ-БАГ УКРАЇНА» проводять навчання з питань заготівлі кормів для співробітників, які раніше не займалися цією роботою	Підтримка фермерів у кризових умовах через надання безкоштовних ресурсів, інструментів для зберігання врожаю і консультацій для максимального використання нових технологій

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та [17;40]

Табл. 2.5 надає детальний огляд основних елементів чинної бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», що дозволяє оцінити її ефективність в умовах енергетичної кризи. Стратегічні елементи, зокрема місія, основна мета, пріоритетні напрями розвитку, цінності та орієнтація на клієнта, мають важливе значення для адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Оцінка реалізації кожного з цих елементів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони стратегічної діяльності компанії та окреслити напрямки для подальшого вдосконалення.

Місія компанії, яка спрямована на забезпечення ефективності аграрного виробництва шляхом інноваційних рішень у сфері зберігання, є основою для формування стратегії розвитку. Проте, для повної адаптації до енергетичних викликів, необхідно доповнити місію елементом енергоефективності, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсів у кризових умовах. Основна мета компанії щодо збільшення ринкової частки на 15% до 2025 року потребує коригування з огляду на поточні економічні труднощі, зокрема інфляцію та зниження попиту на ринку. Тому коригування цієї мети в умовах енергетичної кризи є необхідним для забезпечення її досягнення.

Пріоритетні напрями розвитку, такі як впровадження цифрових технологій, навчання персоналу та розширення каналів збуту, відіграють важливу роль у підтримці конкурентоспроможності підприємства. Однак у контексті енергетичних викликів важливо додати акцент на впровадження енергоощадних рішень, що дозволить оптимізувати витрати і підвищити ефективність роботи компанії. Цінності компанії, орієнтовані на якість, відповідальність та сталий розвиток, також потребують доповнення енергетичною складовою, щоб відобразити пріоритети сталого використання енергоресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Орієнтація на клієнта залишається важливим стратегічним елементом для ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», зокрема завдяки персоналізованим умовам, гнучкій системі знижок та швидкому реагуванню на звернення. Однак для підвищення ефективності комунікації з клієнтами та забезпечення більшої зручності у взаємодії необхідно посилити електронну комунікацію через CRM-системи та IP-

телефонію. Це дозволить зберегти лояльність клієнтів та підвищити рівень повторних продажів, що є важливим фактором для стабільного зростання компанії в умовах економічної турбулентності [17;40].

Таким чином, адаптація чинної стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» до енергетичних викликів вимагає внесення змін до ключових елементів стратегії, зокрема в аспектах енергоефективності, орієнтації на стійкий розвиток та удосконалення внутрішніх процесів. Впровадження цих змін дозволить компанії не лише ефективно справлятися з енергетичними проблемами, але й зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, підвищивши ефективність і стійкість до зовнішніх викликів.

Табл. 2.6 надає оцінку стратегічних ініціатив, реалізованих ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» протягом 2021–2023 років, зокрема їх вплив на розвиток компанії в умовах енергетичних викликів. Кожен рік відображає ключові ініціативи підприємства, результати їх реалізації, а також рівень енергоадаптивності, що свідчить про врахування енергетичних факторів у стратегії [17].

Таблиця 2.6 – Оцінка стратегічних ініціатив ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» у 2021–2023 рр.

Рік	Ключові ініціативи	Результати реалізації	Рівень енергоадаптивності	Оцінка ефективності (1–5)
2021	Участь у міжнародних виставках і розширення асортименту продукції	Збільшення обсягу продажу на 6% порівняно з 2020 р.	Низький – фокус на збільшенні продажу без урахування енергорозбереження	3
2022	Активне просування в соціальних мережах та впровадження система знижок	Збільшення клієнтської бази на 18% , підвищення онлайн-продажів на 15%	Середній – майже незмінні витрати на електроспоживання, значні покращення відсутні	4
2023	Оптимізація логістики та автоматизований моніторинг запасів	Скорочення витрат на 5%	Високий – значне зниження енергоспоживання в логістичних операціях за рахунок оптимізації маршрутів	5

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» та [17]

Табл. 2.6 представляє комплексний аналіз стратегічних ініціатив, здійснених ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за період 2021–2023 років, який дозволяє оцінити не лише економічну ефективність цих ініціатив, але й їх адаптацію до енергетичних викликів, що набули важливого значення в умовах постійних змін у зовнішньому середовищі. Результати, представлені в таблиці, дозволяють оцінити поступовий розвиток підприємства через ключові стратегічні кроки, спрямовані на зростання ринкової частки, поліпшення клієнтського сервісу та оптимізацію бізнес-процесів, зокрема в аспектах енергоефективності.

У 2021 році основними ініціативами компанії стали участь у міжнародних виставках і розширення технічної лінійки. Ці заходи сприяли збільшенню обсягу продажу на 6% порівняно з 2020 роком, що свідчить про ефективність стратегії розширення ринкових можливостей. Однак, рівень енергоадаптивності на той момент був оцінений як низький, оскільки фокус компанії був спрямований на зростання продажів без чіткої стратегії врахування енергоризиків, що могло вплинути на довгострокову стабільність та економічну ефективність в умовах енергетичної кризи. Оцінка ефективності цих ініціатив склала 3 бали, що вказує на значний потенціал для покращення адаптаційних заходів у майбутньому [17].

У 2022 році компанія зробила акцент на активному просуванні через соціальні мережі та впровадженні бонусних програм. Результати показали значне зростання клієнтської бази на 18% та приріст онлайн-продажів на 15%, що свідчить про ефективність стратегій цифрової трансформації та адаптації до змінюваних умов ринку. Рівень енергоадаптивності на той час оцінювався як середній, оскільки хоча компанія частково врахувала дистанційні комунікації, енергетичні аспекти стратегії залишалися на другому плані. Оцінка ефективності в 4 бали підтверджує, що ці ініціативи були успішними в короткостроковій перспективі, однак, для досягнення більш стійкого розвитку, необхідно було включити енергоефективність як невід'ємну частину бізнес-стратегії.

Нарешті, у 2023 році компанія зосередилася на оптимізації логістики та автоматизованому моніторингу запасів, що дозволило скоротити витрати на 5%. Ця ініціатива стала важливим кроком у підвищенні енергоадаптивності, оскільки

зменшення енергоспоживання в логістичних операціях стало пріоритетом стратегії. Вищий рівень енергоадаптивності у порівнянні з попередніми роками (високий) відображає значну роботу, спрямовану на енергетичну оптимізацію процесів, що є важливим аспектом для зниження витрат та підвищення ефективності у кризовий період. Оцінка ефективності цієї стратегії на рівні 5 балів свідчить про успішне виконання запланованих заходів і значний позитивний вплив на операційну діяльність компанії.

Таким чином, оцінка стратегічних ініціатив ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за період 2021–2023 років демонструє поступовий прогрес у впровадженні енергоефективних заходів і адаптації стратегії до енергетичних викликів. Початкові ініціативи, спрямовані на зростання обсягів продажу та маркетингові кампанії, хоча й мали позитивний ефект на фінансові показники, потребували подальшої адаптації до енергетичних реалій. Впровадження логістичних оптимізацій у 2023 році показало високий рівень готовності компанії адаптувати свою стратегію до енергетичних та економічних умов. Це свідчить про те, що з часом компанія все більше інтегрує енергоефективність у свою стратегію розвитку, що не лише підвищує її стійкість до енергетичних криз, а й створює передумови для стабільного розвитку в умовах глобальних економічних викликів.

Табл. 2.7 надає оцінку сильних та слабких сторін реалізації стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», що дозволяє визначити ключові аспекти, які сприяють успіху компанії, а також виявити напрямки, що потребують удосконалення.

Табл. 2.7 надає оцінку сильних та слабких сторін реалізації стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», що дозволяє визначити ключові аспекти, які сприяють успіху компанії, а також виявити напрямки, що потребують удосконалення. Одним із основних переваг є гнучкість управління, зокрема швидка реакція на зміни ринку та оперативне прийняття рішень, що дає можливість ефективно реагувати на зміни в економічній ситуації. Проте, відсутність довгострокового планування через нестабільну економічну ситуацію створює ризики для сталого розвитку компанії в майбутньому.

Таблиця 2.7 – Сильні та слабкі сторони реалізації стратегії

Критерій	Сильні сторони	Слабкі сторони
Гнучкість управління	Швидка реакція на зміни ринку, оперативне прийняття рішень	Немає довгострокового планування через нестабільну економічну ситуацію
Фінансова політика	Стабільний потік доходів, поступове зростання обсягів реалізації	Високий рівень залежності від електропостачання та сезонних коливань попиту
Інновації	Автоматизація окремих етапів, постійне удосконалення технологій	Повільний процес цифровізації в частині логістики
Маркетинг	Розширення каналів збуту, стратегічні партнерства з іншими компаніями	Недостатня активність в онлайн-маркетингу та використанні нових платформ
Персонал	Програми навчання та адаптації нових співробітників, значення молодих спеціалістів	Велика плінність кадрів через воєнний стан в країні

Джерело: складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Фінансова політика компанії є стабільною, з постійним потоком доходів і поступовим зростанням обсягів реалізації, що дозволяє забезпечити фінансову стабільність і інвестувати в нові проекти. Однак підприємство стикається з високим рівнем залежності від електропостачання та сезонних коливань попиту, що може стати проблемою в умовах енергетичних криз та непередбачуваних змін на ринку.

Інновації є сильною стороною компанії: впровадження автоматизації на окремих етапах виробництва і постійне удосконалення технологій дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність. Однак повільний процес цифровізації, зокрема в частині логістики, може зменшити швидкість впровадження нових рішень, що негативно впливає на загальну ефективність компанії.

Маркетингова стратегія ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» успішно розширює канали збуту і встановлює стратегічні партнерства з іншими компаніями. Однак слабкою стороною є недостатня активність в онлайн-маркетингу та обмежене використання нових платформ для просування продукції, що може призвести до відставання від конкурентів у цифровому середовищі.

Персонал компанії є важливою складовою її успіху. Програми навчання та адаптації нових співробітників сприяють залученню висококваліфікованих кадрів. Проте велика плінність кадрів, зокрема через військову ситуацію в країні,

створює додаткові труднощі для утримання кваліфікованих працівників і збільшує витрати на їхнє навчання та адаптацію.

Загалом, ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» має значні сильні сторони, що сприяють її успіху на ринку, проте слабкі сторони, такі як недоліки в довгостроковому плануванні, залежність від енергопостачання, повільна цифровізація та проблеми з утриманням кадрів, потребують уваги та удосконалення. Врахування цих аспектів дозволить забезпечити сталий розвиток компанії і зберегти її конкурентоспроможність на ринку.

Табл. 2.8 надає огляд динаміки основних фінансово-економічних показників ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за період 2021–2023 років. Вона дозволяє проаналізувати основні тенденції у розвитку компанії та вплив зовнішніх факторів, зокрема енергетичних викликів, на її фінансову стабільність [17].

Таблиця 2.8 – Динаміка ключових фінансово-економічних показників ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», 2021–2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Загальні доходи, тис. грн.	119 526	334 154	137 765
Активи, тис. грн.	85 960	129 979	114 878
Зобов'язання, тис. грн.	56 158	64 968	46 383
Рентабельність оборотних активів, %	10,5%	32,5%	3,7%
Рентабельність активів, %	8,1%	27,1%	3,0%
Поточної ліквідності, %	121,8%	226,6%	210,9%
Індекс FinScore	B/2,6	F/3,7	B/2,6
Оборотність активів (разів)	1,4	3,0	1,0
Оборотність дебіторської заборгованості (разів)	2,6	6,6	2,3

Джерело: складено автором на основі [16]

Табл. 2.8 дозволяє здійснити всебічний аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» за період 2021–2023 років, виявляючи основні тенденції, що свідчать про стабільність та адаптивність компанії до змінюваних умов ринку. Зміни в дохідності, прибутковості, витратах на енергоносії та рентабельності продукції відображають ефективність

управлінських рішень компанії, а також її здатність адаптувати стратегію до нових економічних викликів.

У 2023 році спостерігається суттєве зниження доходів до 137 765 тис. грн, що на 58% менше, ніж у 2022 році. Це може бути частково зумовлене зростанням витрат на енергетичні ресурси. Підвищення вартості електроенергії, газу та інших енергоносіїв у період після 2021 року могло суттєво вплинути на витрати підприємства, особливо в умовах зростаючих цін на енергоресурси в Україні та глобальному ринку. Якщо компанія використовує енергетично інтенсивні технології або має великі енергетичні витрати на виробництво, це могло стати значним фактором, що знизив її маржу і відповідно доходи.

Зниження рентабельності активів з 8,1% у 2021 році до 3% у 2023 році може бути також обумовлене високими витратами на енергоносії, які не змогли бути ефективно враховані в операційній діяльності. Підвищення витрат на енергетичні ресурси зменшує маржу підприємства, знижуючи його здатність генерувати прибуток при таких самих рівнях активів. Це ще раз підкреслює важливість управління енергоефективністю для підтримки здорової рентабельності.

Енергетичні фактори відіграють важливу роль у фінансовій діяльності «АГ-БАГ-УКРАЇНА». Підвищення вартості енергоносіїв, неефективне використання енергетичних ресурсів, а також відсутність ефективних енергетичних стратегій значно вплинули на зниження доходів та рентабельності компанії. Зростання зобов'язань, погіршення рентабельності активів та індексу FinScore свідчать про необхідність перегляду підходів до енергетичного менеджменту. Для покращення фінансових показників компанії необхідно впроваджувати стратегії енергетичної ефективності, оптимізувати витрати на енергоносії та активно інвестувати в інноваційні технології, що дозволять знижувати енергетичні витрати і покращити загальну економічну ситуацію підприємства [16].

Табл. 2.9 надає порівняльну оцінку ключових елементів стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» в умовах кризи за 2021–2023 роки, зокрема з використанням

експертного оцінювання. Аналіз цих елементів дозволяє оцінити ефективність стратегії компанії в умовах постійних змін і кризових ситуацій, а також визначити ступінь її адаптивності до нових викликів.

Табл. 2.9 надає ґрунтовний аналіз динаміки ключових елементів стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» в умовах кризи за 2021–2023 роки. Порівняльна оцінка дозволяє зробити висновки про те, як компанія адаптувала свої стратегічні напрямки до нових економічних умов та кризових ситуацій, зокрема в контексті глобальних економічних та енергетичних змін.

Таблиця 2.9 – Порівняльна оцінка елементів стратегії в умовах кризи

Елемент стратегії	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Середній бал	Зміна(+/-)	Коментар щодо динаміки
Гнучкість управління	6	7	8	7,0	+2	Впроваджено швидке бюджетування, електронну звітність
Інноваційність	7	8	8	8,0	+1	Перехід на CRM, автоматизація логістики, запуск нових моделей обладнання
Маркетингова ефективність	5	6	7	6,0	+2	SMM-активність, промо в онлайн, персоналізація комунікації
Енергетична адаптивність	3	5	6	4,7	+3	Перехід на LED-освітлення, використання генераторів, термоізоляція складів, встановлення сонячних панелей
Фінансова стійкість	5	5	6	5,3	+1	Краще управління обіговими коштами, контроль дебіторської заборгованості
Клієнтоорієнтованість	6	7	9	7,3	+3	Зростання NPS, підвищення швидкості реагування, знижки для постійних клієнтів

Джерело: складено автором на основі [8]

Загалом, оцінка елементів стратегії показує позитивну тенденцію до вдосконалення в усіх аспектах. Значне покращення показника гнучкості управління, який зріс з 6,0 у 2021 році до 8,0 у 2023 році, що є підвищенням на 2 бали. Це свідчить про впровадження ефективного швидкого бюджетування та

електронної звітності, що дозволяє компанії бути гнучкою у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні потреби. Оцінка інноваційності також показала позитивний результат, зростаючи з 7,0 до 8,0, що пов'язано з переходом на CRM-системи, автоматизацією логістики та запуском нових моделей обладнання. Це дозволяє компанії не тільки підвищити продуктивність, а й адаптуватися до нових викликів ринку.

Що стосується маркетингової ефективності, то вона також зросла з 5,0 до 7,0, завдяки розвитку SMM-активності, промоушену в онлайн-просторі та персоналізації комунікацій. Це дозволяє компанії ефективно взаємодіяти з клієнтами та зміцнювати свою присутність на ринку навіть у кризовий період. Вражаючим є й результат в енергетичній адаптивності, де компанія збільшила показник з 3,0 до 6,0 завдяки переходу на LED-освітлення, використанню генераторів, термоізоляції складів та встановленню сонячних панелей. Ці заходи сприяють зниженню витрат на енергоресурси та підвищують стійкість бізнесу до енергетичних криз.

Фінансова стійкість компанії також демонструє позитивну динаміку — з 5,0 у 2021 році до 6,0 у 2023 році, завдяки кращому управлінню обігами коштів і контролю за дебіторською заборгованістю. Це дозволяє компанії зберігати стабільність і знижувати фінансові ризики в умовах економічної нестабільності. Одним з найбільших досягнень є значне зростання клієнтоорієнтованості, де показник збільшився з 6,0 до 9,0, що є підвищенням на 3 бали. Це зростання пов'язане з удосконаленням NPS, підвищенням швидкості реагування на запити клієнтів та зниженням витрат для постійних клієнтів.

Загалом, проведений аналіз демонструє позитивні зміни в стратегічних напрямках компанії, що дозволяють їй адаптуватися до змінюваних умов і залишатися конкурентоспроможною на ринку. Впровадження інноваційних технологій, оптимізація енергетичної ефективності, маркетингові стратегії, а також фокус на фінансовій стійкості та клієнтоорієнтованості є ключовими елементами, які сприяють розвитку ТОВ «АГ-БАГ-Україна» навіть в умовах глобальних криз.

Узагальнюючи, можна відзначити, що ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» досягла значного прогресу у всіх ключових елементах своєї стратегії, що дозволяє їй успішно адаптуватися до умов кризи. Найбільше зростання спостерігається в енергетичній адаптивності та клієнтоорієнтованості, що підтверджує правильність вибору стратегічних напрямків. Однак, для подальшого покращення ефективності та стійкості в умовах нестабільності, компанії слід продовжувати удосконалення інноваційних і енергетичних рішень, а також зберігати фокус на підтримці високої фінансової стійкості та гнучкості управління.

Табл. 2.10 надає детальний аналіз основних викликів, з якими зіштовхнулася компанія ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» у процесі своєї діяльності, а також її реакцію на ці виклики. У таблиці оцінюються ефективність вжитих заходів та рівень адаптивності компанії, що дозволяє оцінити здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [29].

Таблиця 2.10 – Основні виклики та реакція компанії на них

Виклик	Реакція компанії	Ефективність заходів	Рівень адаптивності (1–5)	Можливості покращення
Перебої в енергопостачанні	Закупівля генераторів, зміна графіка роботи складу	Скорочення збоїв на 25%, але високі витрати на генератори	4	Перехід на сонячні панелі у 2025 р.
Зростання цін на енергоносії	Мінімізація тепловтрат, модернізація обігріву складів	Скорочення витрат на опалення	4	Впровадження енергоаудиту
Зниження платоспроможності клієнтів	Відтермінування платежів, бонусні програми	Обсяг продажів у 2023 на рівні 2022 року	3	Розширення програм лояльності

основі складено автором на основі внутрішньої інформації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Табл. 2.10 демонструє, як ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» реагує на основні виклики, що виникають у процесі її діяльності, та наскільки ефективними є ці реакції в контексті адаптації до зовнішніх змін. Аналіз викликів дозволяє визначити ключові аспекти стратегії компанії, оцінити її здатність адаптуватися до кризових ситуацій і виявити можливості для подальшого вдосконалення.

Розглянуті заходи та їх ефективність свідчать про високий рівень гнучкості та стратегічного мислення компанії.

Перебої в енергопостачанні, зокрема, стали серйозним викликом для підприємства, на який компанія відповіла закупівлею генераторів та зміною графіка роботи складу. Ці заходи дозволили скоротити кількість збоїв на 25%, проте, через високі витрати на генератори, ефективність заходу можна оцінити як часткову. Рівень адаптивності в цьому випадку оцінюється на рівні 4, що вказує на значний потенціал для поліпшення ситуації в майбутньому. Одним з можливих напрямків для покращення є перехід на сонячні панелі, що може значно знизити залежність від зовнішніх енергетичних постачальників і зменшити витрати на електроенергію.

Зростання цін на енергоносії є ще одним серйозним викликом, на який компанія відреагувала модернізацією системи опалення складів та мінімізацією тепловтрат. Ці заходи дозволили знизити витрати на опалення, що є позитивним результатом. Оцінка ефективності заходів також складає 4, і можливість покращення полягає у впровадженні енергоаудиту, що дозволить виявити додаткові можливості для зниження енергетичних витрат та покращення енергоефективності підприємства.

Зниження платоспроможності клієнтів, що є наслідком економічних труднощів, змусило компанію впровадити механізми відтермінування платежів і бонусні програми. Ці заходи дозволили утримати обсяг продажів на рівні 2022 року, незважаючи на зниження платоспроможності клієнтів. Однак ефективність заходів оцінюється на рівні 3, що вказує на необхідність додаткових кроків, таких як розширення програм лояльності, для підтримки фінансової стійкості та забезпечення стабільного попиту на продукцію.

Щодо посилення конкуренції, компанія відповіла створенням нових партнерських програм і підтримкою дилерів, що дозволило зберегти ринкову частку, збільшивши її на 2% у сегменті плівки. Цей результат вказує на ефективність маркетингових і партнерських стратегій. Оцінка ефективності заходів складає 5, що свідчить про високий рівень адаптивності до конкурентних умов. Проте, для подальшого зміцнення позицій на ринку важливо постійно

вдосконалювати програми підтримки партнерів та стратегії, орієнтовані на збільшення клієнтської бази.

Узагальнюючи, можна сказати, що ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» ефективно реагує на основні виклики, адаптуючи свої стратегії до змінюваних умов. Компанія показала високу гнучкість та здатність до інновацій, проте для подальшого підвищення ефективності важливо зосередитись на енергетичній незалежності, розширенні програм лояльності та покращенні фінансової стійкості через диверсифікацію заходів підтримки клієнтів. Стратегічний підхід, орієнтований на довгострокову стабільність і сталий розвиток, дозволить компанії не лише подолати поточні виклики, а й створити основу для майбутнього зростання та конкурентоспроможності.

Узагальнюючи, у результаті оцінки реалізації чинної бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» в умовах енергетичної кризи можна зробити висновок, що компанія демонструє значний прогрес у адаптації до нових викликів. Стратегічні ініціативи, зокрема впровадження енергоефективних технологій, цифровізація процесів та орієнтація на сталий розвиток, є важливими кроками в забезпеченні стійкості компанії в умовах економічної нестабільності. Однак для досягнення довгострокової успішності необхідно доповнити місію компанії елементами енергоефективності та розширити фінансові стратегії з акцентом на енергозбереження та підтримку клієнтських програм. Важливою є також подальша цифровізація та модернізація внутрішніх процесів, що дозволить знизити енергетичні витрати і підвищити загальну ефективність.

2.3 Розробка заходів з адаптації бізнес-стратегії до енергетичних викликів

В умовах сучасних економічних і енергетичних викликів, зокрема в умовах енергетичних криз та глобальних змін на ринку енергоносіїв, компанії змушені

адаптувати свої стратегії до нових реалій. Це вимагає від підприємств не лише оптимізації витрат і забезпечення безперервності бізнес-процесів, але й впровадження інноваційних технологій та нових підходів до управління ресурсами. Особливу увагу необхідно приділяти адаптації бізнес-стратегії до енергетичних викликів, що включає енергоефективність, використання альтернативних джерел енергії та оптимізацію енергоспоживання на всіх етапах виробничого процесу.

Табл. 2.11 надає детальний огляд основних напрямів адаптації бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» до енергетичних викликів. Вона охоплює операційні, технологічні, фінансові, інформаційні та ціннісні адаптаційні заходи, що дозволяють компанії оптимізувати свої витрати, підвищити ефективність і знизити енергетичні ризики [2;3;41].

Таблиця 2.11 – Основні напрями адаптації бізнес-стратегії до енергетичних викликів

Напрямок адаптації	Конкретний захід	Очікуваний ефект	Термін реалізації	Вплив на витрати
Операційна адаптація	Перехід на LED-освітлення на складах і в офісі	Зниження витрат на освітлення на 50%	1 місяць	Одноразове збільшення на закупівлю, швидка окупність
Технологічна адаптація	Встановлення гібридних електрогенераторів	Безперебійність роботи в разі знеструмлення, уникнення втрат	3 місяців	Досить великі інвестиції, економія на простоті виробничих процесів
Фінансова адаптація	Розробка сценаріїв бюджетування з урахуванням зміни тарифів	Гнучке управління витратами, прогнозування грошових потоків	Постійно	Низька – потребує лише управлінських рішень
Інформаційна адаптація	Впровадження автоматичного моніторингу енергоспоживання (енергоаудит)	Виявлення енерговтрат, підвищення енергоефективності на 8–10%	Постійно	Витрати на лічильники та стабілізатори напруги
Ціннісна адаптація	Інтеграція принципів ESG у місію компанії	Підвищення репутації, можливість участі в енергоефективних програмах	6 місяці	Без суттєвих витрат, PR-ефект

Джерело: складено автором на основі [2,3;41]

Табл. 2.11 надає всебічний аналіз основних напрямів адаптації бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» до енергетичних викликів, які постали перед компанією в умовах енергетичної кризи. Оцінка заходів у різних напрямках показує стратегічний підхід компанії до мінімізації впливу енергетичних викликів на її діяльність та забезпечення сталого розвитку через впровадження інноваційних рішень, оптимізацію витрат та підвищення енергоефективності. Розглянуті заходи вказують на комплексний підхід до вирішення енергетичних проблем, включаючи не тільки технологічні та операційні зміни, але й адаптацію фінансових і інформаційних стратегій, що є критично важливим у сучасних умовах економічної та енергетичної нестабільності.

Операційна адаптація, зокрема перехід на LED-освітлення на складах і в офісі, виявляється швидким і ефективним кроком у боротьбі з високими витратами на електроенергію. Це дозволяє компанії досягти зниження витрат на освітлення. Однак одноразове збільшення витрат на закупівлю обладнання є обмеженням, яке варто враховувати при плануванні бюджету. Перехід на сонячні панелі в майбутньому може стати важливим кроком для забезпечення енергетичної незалежності та зниження залежності від зовнішніх енергетичних постачальників.

Технологічна адаптація, зокрема встановлення гібридних електрогенераторів, стала важливою реакцією на перебої в енергопостачанні. Хоча цей захід передбачає середні інвестиції, він сприяє забезпеченню безперебійної роботи підприємства навіть у разі знеструмлення, що критично важливо для збереження конкурентоспроможності. В результаті, компанія може уникнути витрат на простої продукції та забезпечити сталість процесів, що позитивно впливає на виробничу діяльність. Впровадження таких заходів підкреслює здатність компанії швидко адаптуватися до несподіваних змін у зовнішньому середовищі.

Фінансова адаптація через розробку сценаріїв бюджетування з урахуванням зміни тарифів на енергоносії є важливою стратегією для забезпечення гнучкості у плануванні витрат і прогнозуванні грошових потоків. Це

дозволяє знизити фінансові ризики, пов'язані з коливаннями цін на енергію, та забезпечити стабільність фінансової діяльності підприємства в умовах кризи. Оцінка витрат на управлінські рішення, пов'язані з цією адаптацією, є низькою, що робить її економічно вигідною стратегією для компанії.

Інформаційна адаптація, зокрема впровадження автоматичного моніторингу енергоспоживання через енергоаудит, є важливим кроком до підвищення енергоефективності. Це дає компанії можливість не тільки виявляти енерговтрати, але й впроваджувати заходи щодо їх зниження. Оцінка ефективності на рівні 8–10% є значним досягненням, оскільки дозволяє зменшити витрати на енергоресурси та оптимізувати виробничі процеси. Однак, витрати на сенсори та програмне забезпечення можуть стати перешкодою для малих підприємств, що потребують додаткових інвестицій.

Ціннісна адаптація, пов'язана з інтеграцією принципів ESG (Environmental — екологічність, Social — соціальна відповідальність, Governance — належне управління) у місію компанії, що в сьогоденних реаліях стають не просто модною концепцією, а ключовим інструментом адаптації бізнес-стратегії до викликів, зокрема енергетичних, а також відкривають шлях до участі в міжнародних програмах «зеленого» фінансування та грантової підтримки.

Доцільно ще розглянути таку адаптацію, як географічна, а саме релокацію бізнесу. Незважаючи на ризики, пов'язані з близькістю до зони бойових дій, Київська область продовжує залишатися одним із найбільш стабільних регіонів з точки зору економічної активності, логістики та енергозабезпечення. Наявність потужної інфраструктури, зручне транспортне сполучення, близькість до адміністративного центру країни забезпечують бізнесу переваги, які важко компенсувати релокацією. Умовна безпечність деяких регіонів не гарантує стабільної роботи підприємства на тривалу перспективу. ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» уже має напрацьовану інфраструктуру дистрибуції та ланцюги постачання. Зміна географії бізнесу вимагатиме перебудови логістики, що може призвести до втрати частини клієнтської бази або збільшення часу доставки, а отже - до зниження конкурентоспроможності. У 2025 році підприємство

ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», розташоване в Київській області, обслуговується ПРАТ «ДТЕК Київські електромережі» та має 1 клас напруги. Згідно з офіційними даними, тарифна ставка на розподіл електроенергії для непобутових споживачів в цьому регіоні є однією з найнижчих в Україні і становить - 246,51 грн за 1 МВт/год. Для порівняння, в інших областях країни, які можна розглянути як можливі напрямки релокації, тарифи є суттєво вищими: Закарпатська область – 528,23 грн за 1 МВт/год, Тернопільська область – 437,09 грн за 1 МВт/год, Одеська область – 345,04 грн за 1 МВт/год.

Як бачим, порівнюючи тарифи різних регіонів, тарифи на електроенергію в Київській області є в 1,5–2,3 рази нижчими, ніж у багатьох інших регіонах. Така різниця формує реальну перевагу для підприємства, яке продовжує працювати на базі цього регіону, і ставить під сумнів доцільність географічного переміщення з енергетичних міркувань.

Зважаючи на це, жодна з найбільш обговорюваних альтернативних локацій (як-то західні чи південні області України) не пропонує підприємству жодних фінансових переваг у сфері енергоспоживання. Навпаки, переїзд означатиме не лише пряме збільшення витрат на електроенергію, а й необхідність масштабної перебудови інфраструктури та ланцюгів постачання. Таким чином, з позиції економічної раціональності, релокація з Київської області в умовах 2025 року виглядає неефективною та невиправданою стратегією.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» застосовує комплексний підхід до адаптації своєї стратегії в умовах енергетичних викликів. Кожен напрямок адаптації має свої переваги та обмеження, але разом вони сприяють зниженню витрат, підвищенню енергоефективності та зміцненню фінансової стабільності підприємства. Однак для досягнення максимального ефекту компанія повинна продовжувати розвивати енергозберігаючі технології, оптимізувати витрати та вдосконалювати фінансові стратегії для забезпечення довгострокової стійкості в умовах змінного енергетичного ландшафту.

Табл. 2.12 надає оцінку економічної ефективності запропонованих заходів адаптації бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» до енергетичних викликів.

Вона включає аналіз вартості впровадження кожного заходу, очікувану економію чи вигоду, період окупності, а також джерела ефекту та пріоритетність виконання цих заходів.

Таблиця 2.12 – Інвестиційні витрати на заходи енергетичної модернізації ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА»

Джерело	Матеріал	Ціна за одиницю, грн	Необхідна кількість	Сума, грн	Додаткові витрати, грн	Загальна сума витрат, грн
[30;24]	Мережева сонячна електростанція (100 кВт)	2 184 000	1	2 184 000	Монтаж сонячної електростанції на землі, на одиницю - 25 000	2 209 000
[31;24]	Акумуляторні системи	149 990	5	749 950	Монтаж та підключення ДБЖ, на одиницю – 9 581	797 855
[32;27;35]	Дизельний генератор	2 189 678	1	2 189 678	Монтаж дизельних генераторів і пусконаладжувальні роботи, на одиницю -3 000 Технічне обслуговування в перший рік (2 рази) – 20 000	2 192 678
[33;24]	Лінійний LED світильник	834	300	250 200	Монтаж/заміна ламп на LED світильники, за одиницю - 120	286 200
[28]	Утеплення пінополіуретаном	300	2500	750 000	Включена вартість роботи	750 000
[34;24]	Лічильник енергоспоживання	7605	2	15 210	Підключення електролічильника, за одиницю - 800	16 810
[35;24]	Стабілізатор напруги	415 380	1	415 380	Підключення стабілізатора напруги, за одиницю – 1 400	416 780

Дані на 20.04.2025 рік

Джерело: складено автором на основі вказаних в таблиці джерел та власних розрахунків

Для оцінки ефективності бізнес-стратегії в умовах енергетичних викликів важливим чинником є аналіз реального рівня споживання електроенергії підприємством, а також розрахунок сукупних витрат, пов'язаних з цим енергоресурсом.

Річне споживання електроенергії підприємством ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» – 456 МВт/рік

Річні витрати на електроенергію – 3 557 219,52 грн

Тариф (грн. за 1 МВт/год., без ПДВ) для підприємств на 2025 рік:

- Ціна РДН на січень 2025 року -5 548,03 грн/МВт/год., без ПДВ [36]
- Передача електроенергії- 686,23 МВт/год., без ПДВ [37]
- Націнка постачальника - 20 грн МВт/год., без ПДВ [38]
- Розподіл електроенергії - 246,51 грн МВт/год., без ПДВ [39]

Разом (без ПДВ) – 6 500,77 грн МВт/год

З ПДВ (20%) – 7 800,92 грн МВт/год

Табл. 2.13 відображає структуру інвестиційних витрат ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» на заходи енергетичної модернізації. Вона включає перелік основного обладнання, необхідного для підвищення енергоефективності підприємства, його кількість, вартість одиниці, додаткові витрати на монтаж чи підключення та загальну суму інвестицій.

Мережева сонячна електростанція потужністю 100 кВт може виробляти приблизно 110 000 кВт/год (110 МВт/год) електроенергії на рік без можливості продажу надлишків в мережу. Це відповідає близько 24% річного споживання підприємства ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», яке споживає 456 МВт/год на рік.

Таким чином, встановлення мережевої сонячної електростанції потужністю 100 кВт може покрити 24% річного споживання електроенергії підприємства, що споживає 456 МВт/год на рік. Термін окупності сонячної електростанції на 100 кВт для ТОВ "АГ-БАГ УКРАЇНА" становить приблизно

2,5 роки, за умови повного використання згенерованої енергії на власні потреби та стабільного тарифу.

Термін окупності мережевої сонячної електростанції : $2\,209\,000 / (110 * 7800,92) = 2,57$ років ~ 31 місяць

Розрахунок щорічної економії: $110 * 7800,92 = 858\,101,2$ грн/рік

Розглянемо економічну ефективність встановлення п'яти акумуляторних систем для підприємства зі споживанням близько 456 МВт/год електроенергії на рік. Кожна система укомплектована акумуляторами на 9,92 кВт/год, отже 5 систем забезпечують сумарну ємність у 49,6 кВт/год. Це означає, що підприємство зможе щодня отримувати майже 50 кВт/год електроенергії із запасених акумуляторами ресурсів. Однак, така економія можлива лише за певних умов. По-перше, системи повинні використовуватись щоденно: акумулятори мають заряджатися вночі та розряджатися вдень. По-друге, для максимальної ефективності бажано мати можливість заряджати системи в період дії нічного тарифу. По-третє, важливо правильно інтегрувати систему у внутрішню енергосистему підприємства, щоб вона живила ті процеси, які дійсно дозволяють скоротити витрати — освітлення, офісне або серверне обладнання. У випадках, коли системи використовуються лише як резервне джерело живлення, при аварійному відключенні електроенергії, економічна доцільність значно знижується, адже реальна експлуатація акумуляторів буде рідкісною. Проте вартість простою обладнання або зупинки виробництва через відсутність електроенергії часто значно перевищує вартість системи, тож навіть у резервному режимі такі рішення можуть бути стратегічно виправданими.

Термін окупності мережевої сонячної електростанції : $797\,855 / (49,6 * 365 * 7,8) = 5,65$ років ~ 68 місяць

Розрахунок щорічної економії: $49,6 * 365 * 7,8 = 141\,017$ грн/рік $\sim 3,96\%$

Встановлення дизельного генератора не призначено для постійного живлення підприємства через високу собівартість енергії. Його економічна доцільність полягає у використанні виключно як резервного джерела живлення: при аварійних відключеннях, при планових відключеннях, для критично

важливих процесів. Вартість 1 кВт електроенергії, яку випускає генератор 11,24 грн/ кВт/год (враховувалась вартість дизельного пального на 25.042025 рік - 55 грн/л), що на 44% більше за електроенергію з мережі по теперішнім тарифам. Генератор не дає прямої економії, тому термін окупності – нескінченний у випадку використання для економії. Але при використанні його, як резервного забезпечення він запобігає втратам на простої підприємства.

Заміни люмінесцентних світильників на LED освітлення має дуже перспективні показники економічної вигоди. На сьогодні підприємство використовує близько 300 люмінесцентних світильників. Один такий світильник споживає близько 80 Вт. У порівнянні з цим, потужність одного LED-світильника становить всього 40 Вт, тобто вдвічі менше при аналогічному рівні світлового потоку. Заміна люмінесцентних світильників на LED є економічно доцільним і стратегічно ефективним рішенням, яке дозволить ТОВ «АГ-БАГ Україна» зменшити витрати на освітлення більш ніж на 50%, окупити інвестиції менш ніж за пів року та надалі системно заощаджувати кошти підприємства. Зробимо розрахунки з урахуванням, що підприємство працює без вихідних по 10 годин на добу та має 300 працюючих світильників.

Витрати на старе освітлення: $80 * 10 * 30 * 12 * 300 * \left(\frac{7,8}{1000}\right) =$
673 920 грн/рік

Витрати на LED-освітлення: $40 * 10 * 30 * 12 * \left(\frac{7,8}{1000}\right) * 300 =$
336 960 грн/рік

Економія за рік: $673\,920 - 336\,960 = 336\,960$ грн/рік

Термін окупності: $\frac{286\,200}{336\,960} * 12 = 8$ місяців

З урахуванням зростання тарифів на електроенергію в перспективі, цей ефект лише посилюватиметься. Також LED-освітлення забезпечує більш стабільну та якісну світлову температуру, що позитивно впливає на комфорт праці та безпеку персоналу.

На сьогодні складські приміщення ТОВ «АГ-БАГ Україна» загальною площею 2500 м² опалюються тепловентиляторами із загальною потужністю 20 кВт

на годину, що вже досить економічним рішенням. Однак, через відсутність належного утеплення будівельних конструкцій є суттєві тепловтрати, що призводить до перевитрат електроенергії та підвищених операційних витрат на опалення.

Витрати на опалення (з урахування роботи підприємства без вихідних по 10 годин на добу, ополувальний сезон 4 місяці):

$$4 * 30 * 10 * 20 * 7,8 = 187\,200 \text{ грн/рік}$$

Через відсутність утеплення значна частина тепла втрачається. Практика показує, що без утеплення втрати тепла становить 30-50% всього спожитого тепла. Отже, після утеплення пінопоуліретаном приміщення будуть зберігати майже в два рази більше тепла, що свідчить про скорочення витрат приблизно на 40%.

$$\text{Економічна вигода: } 187\,200 * 0,4 = 74\,880 \text{ грн/рік}$$

$$\text{Термін окупності: } \frac{750\,000}{74\,880} = 10 \text{ років}$$

Хоча термін повної окупності може тривати до 10 років, економія витрат на електроенергію починається з першого дня після утеплення. Кожен місяць після проведення утеплення підприємство менше витрачає на опалення, зберігаючи реальні гроші в обігу. А також важливим фактором є підвищення цін на електро енергію кожного року. Те, що сьогодні здається помірною економією, через 2-3 роки перетвориться на критично важливу конкурентну перевагу. Чим дорожча електроенергія - тим швидше окупасться утеплення.

Енергоаудит дозволяє виявити ті джерела втрат енергії, які зазвичай залишаються поза увагою в щоденній операційній діяльності. Це можуть бути застаріле обладнання з надмірним споживанням, тепловтрати через неутеплені конструкції, перевитрати в нічний час, коли виробництво не працює. Саме тому впровадження системи енергоаудиту має стратегічне значення для ТОВ «АГ-БАГ Україна». Першим обов'язковим кроком по впровадженню систему енергоаудиту є встановлення двох лічильників на офісну та виробничу частини підприємства. Він має пряму економічну вигоду особливо, якщо перенести хоча б 20% навантаження на нічний період по тарифу 3,9 грн кВт/год або мінімізувати

перевитрати на 3% (відключення надмірного освітлення, холостого ходу опалювальних пристроїв), що є набагато реалістично в умовах сьогодення, то економія за рік складатиме 177 840 грн кВт/год.

Економія за рахунок мінімізації перевитрат: $456\,000 * 0,03 * 7,8 = 106\,704$ грн

Термін окупності: $\frac{16\,810}{106\,704} = 0,157 \sim 2$ місяці

Ще одним ключовим кроком в енергоаудиті є встановлення промислового стабілізатора напруги дозволяє не просто зберегти обладнання, а реально економити кошти щороку. Головна його цінність для підприємства – запобігання зупинки виробництва через нестабільні мережі, знижує ризик пошкодження електроприладів. Це інвестиція в надійність, збереження обладнання та стабільність виробництва, що в умовах сучасного ринку є не менш важливо, ніж пряме скорочення витрат.

Мінімальна вартість ремонту обладнання : 30 000 грн

Економічна вигода при запобіганні пошкодження обладнання 2 рази на рік через перенапругу: $30\,000 * 2 = 60\,000$ грн/рік

Термін окупності інвестицій: $\frac{416\,780}{60\,000} = 6,9$ років ~ 83 місяці

Термін окупності може змінюватися в залежності від кількості перебоїв напруги за рік та пошкодження обладнання, а ще кількості годин простоїв виробничих процесів. Розрахунок проведено з урахуванням тільки мінімальної вартості ремонту обладнання за рік.

Табл. 2.13 надає детальну оцінку економічної ефективності основних заходів, що спрямовані на адаптацію бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» до енергетичних викликів. Кожен з запропонованих заходів має свою вартість впровадження, очікувану економію чи вигоду, термін окупності, а також визначену пріоритетність, що дозволяє оцінити їх значення для компанії в коротко- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.13 – Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів адаптації бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» до енергетичних викликів

Захід	Орієнтовна вартість впровадження, грн	Очікувана економія / вигода (грн/рік)	Період окупності, міс.	Джерела ефекту	Пріоритетність
Перехід на LED-освітлення	Закупівля LED-ламп – 250 200 грн; монтаж – 36 000грн; разом: 286 200 грн	Зниження витрат на освітлення на 50%, що становить 336 960 грн на рік	8	Зменшення кількості замін ламп завдяки довшому строку служби	Висока
Встановлення дизель генераторів	Придбання обладнання – 2 189 678грн; встановлення – 3 000 грн; обслуговування за перший рік – 20 000 грн; разом: 2 192 678 грн	Уникнення простоїв виробництва протягом року, що дозволяє зберегти дохід	Нескінченний	Безперебійність процесів, уникнення втрат через знеструмлення	Середня
Впровадження системи енергоаудиту	Придбання лічильників енергоспоживання – 15 210 грн; Придбання стабілізатора напруги - 415 380 Підключення обладнання – 6 000 грн разом: 433 590 грн	Мінімальні заощадження на рік: 60 000 грн (мінімальна вартість ремонту обладнання на рік) Економія за рахунок мінімізації перевитрат: 106 704 грн	Максимальний термін окупності: 85 місяців	Підвищення енергоефективності Виявлення пікових навантажень і перевитрат - можливість коригування графіків роботи	Висока
Встановлення сонячних панелей	Придбання сонячної станції- 2 184 000 грн Встановлення – 25 000 грн Разом - 2 209 000 грн	Зниження витрат на електроенергію на 24%	31 місяць	Прогнозове та часткове автономне електропостачання Потенціал участі в «них» програмах для фінансування	Висока
Інтеграція ESG (навколишнє середовище, суспільство, управління)-компоненти у стратегію	Комунікаційна кампанія власними силами; адаптація сайту, інформаційних матеріалів; участь у тренінгах – на волонтерських або грантових умовах; разом: 0 грн	Нематеріальна вигода: можливість участі у грантових програмах, зростання довіри клієнтів, підвищення лояльності.	Ефект середньостроковий, починаючи з 6 місяця після реалізації	Побудова репутації, доступ до «зеленого» фінансування	Середня
Утеплення складських приміщень	Утеплення та робота разом- 750 000 грн	Зниження витрат в опалювальний сезон на 40%, що становить 74 880 грн Збільшення заощаджень з кожним роком через підвищення цін на електроенергію	10 місяців	Зменшення навантажень на електроопалення; Щорічне зростання економії внаслідок зростання тарифів на електроенергію	Висока
Встановлення акумуляторних систем	Придбання систем- 749 950 грн Підключення до джерела безперебійного живлення – 47 905 грн	Безперебійна робота офісу підприємства в періоди повного відключення електроенергії Щорічна економія – 3,96%	68 місяців	Можливість аварійного керування; Безперервна робота офісу	Середня

Джерело: складено автором на основі Таблиці 2.12 та власних розрахунків

Одним із найбільш доступних і водночас ефективних рішень є перехід на LED-освітлення. Загальна вартість реалізації цього заходу становить 286 200 грн, включаючи закупівлю та монтаж 300 одиниць світильників. Очікувана річна економія складає 336 960 грн за рахунок зменшення витрат на освітлення на 50%. При цьому термін окупності становить лише 8 місяців, що свідчить про надзвичайно високу доцільність та короткий інвестиційний цикл. У поєднанні з додатковим ефектом від зменшення потреби у заміні ламп завдяки довшому терміну служби, цей захід має високу пріоритетність для впровадження.

Іншим важливим проєктом є встановлення дизельного генератора, загальна вартість якого разом із монтажем та першим роком технічного обслуговування становить 2 192 678 грн. Хоча захід не забезпечує прямої економії у вигляді зниження витрат, він дозволяє уникнути простоїв виробництва у разі знеструмлення, що, своєю чергою, сприяє збереженню доходу підприємства. Через стратегічну важливість безперебійної роботи виробничих процесів цей захід має середній рівень пріоритетності.

Впровадження системи енергоаудиту, яка включає придбання лічильників, стабілізатора напруги та витрати на підключення, обійдеться підприємству в 433 590 грн. Очікувана економія — близько 60 000 грн на рік, що зумовлено можливістю виявляти пікові навантаження, усувати перевитрати та оптимізовувати графіки роботи обладнання. Хоча період окупності заходу становить 85 місяців, його вплив на підвищення загальної енергоефективності підприємства є значним, тому захід має високу пріоритетність.

Одним з найдорожчих, але перспективних заходів є встановлення сонячної електростанції. Загальна вартість – 2 209 000 грн, а очікуване зниження витрат на електроенергію -на рівні 24% щорічно. Окупність інвестицій розрахована на 31 місяць, що є цілком прийнятним для капітальних енергетичних рішень. Крім економії, підприємство набуває часткової енергетичної незалежності та потенційної можливості участі у «зелених» фінансових програмах, що робить цей захід високопріоритетним у довгостроковій перспективі.

Окрему роль відіграє інтеграція ESG-принципів у бізнес-стратегію. Хоча фінансові витрати на впровадження (власні комунікаційні ресурси, участь у грантах і тренінгах) становлять нуль гривень, захід забезпечує нематеріальну вигоду у вигляді покращення іміджу компанії, підвищення довіри клієнтів і доступу до фінансування. Ефект проявляється у середньостроковій перспективі (від 6 місяців) і тому оцінюється як середньої пріоритетності.

Ще одним дієвим кроком є утеплення складських приміщень. Загальна вартість робіт — 750 000 грн. Очікувана економія в опалювальний сезон становить 74 880 грн на рік (еквівалентно 40% витрат на опалення). При цьому варто враховувати щорічне зростання тарифів на енергоносії, що підвищуватиме рівень економії у перспективі. Період окупності — 10 місяців. Ураховуючи короткий інвестиційний цикл, цей захід також має високу пріоритетність.

Таким чином, запропоновані заходи адаптації до енергетичних викликів демонструють різноманітні підходи, від технологічних до стратегічних, що дозволяє ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» не лише знизити енергетичні витрати, але й підвищити свою фінансову стійкість та конкурентоспроможність на ринку. Системний підхід до впровадження цих заходів дозволяє компанії зберегти стабільність у кризових умовах та забезпечити довгостроковий розвиток.

ВИСНОВКИ

Перший розділ присвячено теоретико-методичним засадам адаптації бізнес-стратегії до сучасних викликів, а другий – аналітичному оцінюванню бізнес-стратегії ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» з розробкою рекомендацій щодо її адаптації до умов енергетичної кризи.

У першому розділі узагальнено наукові підходи та інструменти, що дозволяють бізнесу залишатися гнучким і стійким за турбулентних умов. Теоретичний аналіз форм і методів адаптації показав, що енергетична криза належить до ключових зовнішніх факторів, які здатні істотно впливати на конкурентоспроможність підприємств. Розглянуто концепції адаптивного стратегічного управління, зокрема принципи гнучкості, проактивного планування та стійкості бізнесу. Встановлено, що компанії, які своєчасно впроваджують заходи з диверсифікації джерел постачання, підвищення енергоефективності та антикризового планування, значно краще переносять наслідки енергетичних шоків. Таким чином, у теоретичному розділі обґрунтовано необхідність адаптації стратегії підприємства до енергетичних викликів через використання сучасних підходів стратегічного менеджменту.

У другому розділі проаналізовано діяльність та чинну бізнес-стратегію ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА» в контексті енергетичної кризи. Проведена аналітична оцінка дала змогу визначити, як проблеми з енергопостачанням та зростання цін на енергоносії позначилися на операційній ефективності та фінансових показниках компанії. З'ясовано, що частка витрат на енергоресурси в собівартості продукції суттєво збільшилася, а відсутність резервних джерел електропостачання підвищувала ризики простоїв виробництва. Оцінка реалізації чинної стратегії виявила її сильні сторони (зокрема, якість продукції та налагоджені партнерські зв'язки) та слабкі місця, серед яких – недостатнє врахування енергетичних ризиків у плануванні. Виходячи з результатів цього аналізу, у роботі запропоновано комплекс заходів для адаптації стратегії компанії до енергетичної

кризи. Зокрема, рекомендовано впровадити енергоощадні технології у виробничі процеси, перейти на альтернативні та відновлювані джерела енергії (встановлення генераторів, сонячних панелей тощо), оптимізувати логістику та використання ресурсів, а також розробити план безперервності бізнесу на випадок перебоїв в енергопостачанні. Ці заходи спрямовані на зниження енергозалежності підприємства та забезпечення стабільної роботи навіть за умов кризових ситуацій в енергетиці.

Ключові результати дослідження свідчать про досягнення поставленої мети роботи. По-перше, узагальнено теоретичні положення щодо адаптації бізнес-стратегії в умовах криз, що дозволило визначити базові принципи та інструменти підвищення гнучкості бізнесу перед енергетичними загрозами. По-друге, проведено ґрунтовний аналіз реального прикладу – компанії «АГ-БАГ-УКРАЇНА», – в ході якого оцінено ефективність чинної стратегії та вплив енергетичної кризи на діяльність підприємства. Це дослідження дозволило ідентифікувати критичні проблемні зони у стратегічному управлінні компанії, зумовлені енергетичними факторами. По-третє, розроблено практичні рекомендації з адаптації стратегії, впровадження яких здатне підвищити енергетичну стійкість підприємства, мінімізувати витрати та ризики, а також забезпечити безперервність бізнес-процесів. Таким чином, отримані результати комплексно відображають як теоретичні, так і прикладні аспекти проблеми та пропонують шляхи її вирішення. Практичне значення запропонованих заходів є вагомим. Рекомендації, розроблені для ТОВ «АГ-БАГ-УКРАЇНА», можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність компанії. Виконання цих заходів (зокрема, модернізація обладнання для економії енергії, встановлення власних джерел живлення та перегляд логістичних схем постачання) дозволить суттєво скоротити експлуатаційні витрати на енергоресурси і зменшити залежність від нестабільних зовнішніх постачань енергії. Це, своєю чергою, підвищить стійкість бізнесу до зовнішніх шоків та збереже конкурентні переваги компанії на ринку. Більше того, запропонований підхід має ширший прикладний характер: він може слугувати орієнтиром для інших підприємств, що зіштовхнулися з аналогічними

енергетичними викликами, і бути використаним при розробці антикризових стратегій в енергозалежних галузях.

Наостанок, результати роботи підкреслюють важливість адаптивного стратегічного управління для забезпечення стійкості бізнесу в умовах енергетичних викликів. Здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та гнучко коригувати довгострокову стратегію розвитку є вирішальною умовою виживання підприємства під час енергетичної кризи. Адаптивне стратегічне планування дозволяє мінімізувати негативний вплив стрибків цін на енергоносії чи перебоїв у постачанні енергії, що особливо актуально для України в сучасний період. Отже, підхід, заснований на постійному моніторингу середовища та коригуванні стратегії, забезпечує підприємству не лише подолання короткострокових труднощів, але й довгострокову стабільність розвитку. У цілому, проведене дослідження підтвердило: адаптація бізнес-стратегії до викликів енергетичної кризи є необхідною передумовою збереження конкурентоспроможності та сталого функціонування підприємства в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Круглянко, А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід / А. Круглянко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2024. – № 1 (93). – С. 51–64. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/bitstream/123456789/2704/1/Круглянко%20А.%20В.%20стаття.pdf>
2. Діденко, Є. О., Фесюн, А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами / Є. О. Діденко, А. С. Фесюн // Економіка та держава. – 2018. – № 11. – С. 90–96. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10840/3/Теоретико-методичні_засади_антикризового_управління_підприємствами.pdf
3. Артемчук, М. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на економічну стабільність України / М. Артемчук // Академічні візії. – 2025. – Вип. 40. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1687/1569>
4. Білоус, С., Бривус, А. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту / С. Білоус, А. Бривус // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748>
5. Носань, Н., Борисенко, О., Назаренко, Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни / Н. Носань, О. Борисенко, Т. Назаренко // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4870/4810>
6. Онісіфорова, В. Ю., Сідельнікова, В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством / В. Ю. Онісіфорова, В. К. Сідельнікова // Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. – 2020. – № 2 (25). – С. 137–145. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://>

[/www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FI21DBN%3DLINK%26P21DBN%3DUJRN%26Z21ID%3D%26S21REF%3D10%26S21CNR%3D20%26S21STN%3D1%26S21FMT%3DASP_meta%26C21COM%3DS%262_S21P03%3DFILA%3D%262_S21STR%3Dpiprp_2020_2_16&ved=2ahUKEwiC7p-wgZKNAxWEKhaIHYjYIvwQFnoECCMQAQ&usg=AOvVaw2ochlf6vcVuYVYea5gt3i](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe%3FI21DBN%3DLINK%26P21DBN%3DUJRN%26Z21ID%3D%26S21REF%3D10%26S21CNR%3D20%26S21STN%3D1%26S21FMT%3DASP_meta%26C21COM%3DS%262_S21P03%3DFILA%3D%262_S21STR%3Dpiprp_2020_2_16&ved=2ahUKEwiC7p-wgZKNAxWEKhaIHYjYIvwQFnoECCMQAQ&usg=AOvVaw2ochlf6vcVuYVYea5gt3i)

7. ScienceDirect. Adaptive business strategies under war conditions and their impact on Ukraine's economic stability.
URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401224000252>

8. Economy and Society. Адаптивні стратегії в умовах кризи / В. І. Чайка
URL: https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Feconomyandsociety.in.ua%2Findex.php%2Fjournal%2Farticle%2Fdownload%2F2438%2F2358&psig=AOvVaw0o2VB1DVENwBJD_FYTiHhL&ust=1746724262951000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAQQn5wMahcKEwjAgo-L7ZGNAxUAAAAAHQAAAAAQBA

9. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13 квітня 2017 р. № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>

10. Закон України «Про енергетичну ефективність» від 21 жовтня 2021 р. № 1817-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>

11. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» від 20 лютого 2003 р. № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15>

12. Наказ «Про внесення змін до Інструкції про складання і застосування графіків обмеження та аварійного відключення споживачів, а також протиаварійних систем зниження електроспоживання» від 03.12.2024 № 453.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1849-24?utm_source=chatgpt.com#Text

13. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373-р «Про затвердження Енергетичної стратегії України на період до 2050 року».
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-p#Text>

14. Постанова Про затвердження Правил роздрібного ринку електричної енергії. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0312874-18#Text>

15. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on energy efficiency. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32012L0027>

16. Веб-сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34233561/

17. Офіційний веб-сайт ТОВ «АГ-БАГ-Україна». URL: <https://ag-bag.ua/about>

18. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів / О. Артюх, Л. Чернишова // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>

19. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи / І. Бубенець, О. Чатченко // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2022. – 306(3). – С. 323-326. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-48>

20. Янченко В. А. Теоретичні основи закупівельної діяльності торгового підприємства / В. А. Янченко // Актуальні проблеми товарознавства, біотехнології, експертизи та митної справи: Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20 лютого 2024 року). Полтава: ПУЕТ, 2024. – С. 347–350. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/14046/1/конференція%20ТБЕМС%20%2020.02.2024_Дзюба_Флока.pdf

21. Павліш Т., Раделицька І., Ковальчук О. І. Адаптація маркетингу в умовах війни / Т. Павліш, І. Раделицька, О. І. Ковальчук // Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (29 березня 2024 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2024. – С. 135–136. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/15005/1/Збірник%20тез.pdf>

22. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці / К. Величко, Е. Цибульська // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2555/2474>

23. Богуславська С. І., Білоус С. П., Дяк В. С. Стратегії антикризового управління підприємством / С. І. Богуславська, С. П. Білоус, В. С. Дяк // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2839/2763>

24. Robotniki. Електромонтажні роботи в Києві

URL: <https://www.rabotniki.ua/uk/elektromontazhnye-raboty/kyev>

25. Electro100. Стабілізатор напруги Volter SNPTT-100-

PTS URL: [https://electro100.ua/ru/stabilizator-napруги-volter-snptt-100-pts?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=classicshopping_stabilizator100000-500000&gad_source=1&gbraid=0AAAAAC-](https://electro100.ua/ru/stabilizator-napруги-volter-snptt-100-pts?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=classicshopping_stabilizator100000-500000&gad_source=1&gbraid=0AAAAAC-xr_QB02grIGUBALJR2xgOH6GD&gclid=Cj0KCQjwzrzABhD8ARIsANISWNPd0FiVyj1UJSRZNKfQ5glTfUkjpTzCwXgWRP2F0vuGCme2zPNG3SUaAjEFEALw_wcB)

[xr_QB02grIGUBALJR2xgOH6GD&gclid=Cj0KCQjwzrzABhD8ARIsANISWNPd0FiVyj1UJSRZNKfQ5glTfUkjpTzCwXgWRP2F0vuGCme2zPNG3SUaAjEFEALw_wcB](https://electro100.ua/ru/stabilizator-napруги-volter-snptt-100-pts?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=classicshopping_stabilizator100000-500000&gad_source=1&gbraid=0AAAAAC-xr_QB02grIGUBALJR2xgOH6GD&gclid=Cj0KCQjwzrzABhD8ARIsANISWNPd0FiVyj1UJSRZNKfQ5glTfUkjpTzCwXgWRP2F0vuGCme2zPNG3SUaAjEFEALw_wcB)

26. Polynor. Утеплення складських приміщень комплект

10 URL: <https://polynor.group/polynor-for-insulation-of-warehouses/polynor-dlya-uteplennya-skladskih-primisichen-komplekt-10>

27. PlusEnergy. Монтаж дизельних газових установок

URL: [https://plusenergy.com.ua/ua/p1132495489-montazh-dizelnyh-](https://plusenergy.com.ua/ua/p1132495489-montazh-dizelnyh-gazovyh.html?srsId=AfmBOoqW-OJS6LgCeO4MvonH6JgHPj5y9yhG68NBL0gUSTELd-hz2NcX)

[gazovyh.html?srsId=AfmBOoqW-OJS6LgCeO4MvonH6JgHPj5y9yhG68NBL0gUSTELd-hz2NcX](https://plusenergy.com.ua/ua/p1132495489-montazh-dizelnyh-gazovyh.html?srsId=AfmBOoqW-OJS6LgCeO4MvonH6JgHPj5y9yhG68NBL0gUSTELd-hz2NcX)

28. SprayService. Утеплення ангару

URL: https://sprayservice.com.ua/uteplennya-angaru/?gad_source=1&gbraid=0AAAAAC4QzWmStgXH1KTtW0YJISzgiw1Vs&gclid=Cj0KCQjwzrzABhD8ARIsANISWNPwFWLzINQtz9LjKji4e7Gx4RgCNTMOAfsphd_EBX_FgCs26JLFpg0aAu-IEALw_wcB

29. Robotniki. Встановлення світлодіодних світильників

URL: <https://www.rabotniki.ua/uk/price/ustanovka-svetodiodnyh-svetilnikov>

30. Dosvid. Мережева сонячна електростанція потужністю 100 кВт
URL: <https://www.dosvid.com.ua/product/merezheva-sonyachna-elektrostantsiya-potuzhnistyu-100-kvt/>

31. Ecodrive. Система резервного енергозабезпечення Bluetti EP600 + 2xB500, 6000 Вт, 9920 Вт*год URL: <https://ecodrive.in.ua/sistema-rezervnogo-energozabezpechennya-bluetti-ep600-2xb500-6000-vt-9920-vtgod/>

32. Pumpcentre. Дизельний генератор DalgaKiran DJ505BD
URL: <https://pumpcentre.com.ua/ua/dizelnyj-generator-dalgakiran-dj505bd/>

33. Ledmark. Лінійний LED світильник 40W 6400K 1260x80 мм IP65 серія стандарт URL: <https://ledmark.com.ua/liniinyi-led-svitylnyk-40w-6400k-1260x80-mm-ip65-seriia-standart/>

34. Isolar. Лічильник ProSolax Powermeter
URL: <https://isolar.km.ua/ua/p1871393883-schetchik-prosolax-powermeter.html>

35. Pakuniversal. Технічне обслуговування та ремонт
URL: <https://pakuniversal.com.ua/ua/p1125784716-tehnicheskoe-obsluzhivanie-remont.html>

36. Oree. Розпорядження для інвесторів
URL: <https://www.oree.com.ua/index.php/newsctr/n/26589>

37. Мінфін. Тарифи на електроенергію для промислових підприємств
URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/>

38. Ascania. Тарифи на електроенергію для підприємств
URL: https://ascania.energy/tarifi-na-elektroenergiju-dlja-pidpriemstv/?utm_source=chatgpt.com

39. Мінфін. Тарифи на електроенергію для промислових підприємств з 01.01.2025 URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/tariff/electric/prom/distr/2025-01-01/>

40. Elevatorist. Безкоштовні рукави для зерна від USAID
URL: <https://elevatorist.com/novosti/17085-bezkoshtovni-rukavi-dlya-zerna-otrimali-vid-usaid-pyat-silgosppidpriemstv-na->

[vinnichini#:~:text=господарстві%20організовані%20такі%20сховища»%2C%20—,БАГ%20Україна»%20Сергій%20Степовий](#)

41. Business-inform. (2024). Невизначеності під час війни: українські підприємства в умовах кризових ситуацій. URL:https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-12_0-pages-303_309.pdf#:~:text=невизначеності%20Під%20час%20війни%20українські,невизначеності%2C%20зокрема%20під%20час%20війни

42. Захарова, О. Стратегічний аналіз підприємства. URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/656/1/стратегічний%20аналіз.pdf>

43. Іванова, І. (2018). Аналіз стратегічних управлінських рішень в умовах нестабільності. URL:<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf>

44. Strategic Management, Benchmarking and Ba. (2020). URL:https://www.consulentiaziendaliditalia.it/wp-content/uploads/2020/06/Strategic_Management_Benchmarking_and_Ba.pdf