

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра Управління

**«Допущено до захисту»**  
Завідувач кафедри управління  
доктор наук з державного управління  
Марухленко Оксана В'ячеславівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)  
«\_\_\_» червня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**  
на тему: «Розробка стратегій адаптації організації до змін  
зовнішнього середовища»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**  
**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**  
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність: 073 Менеджмент  
Кваліфікація: бакалавр менеджменту

**Виконав (ла)**  
студент (ка) групи МОб-1-21-4.0д  
Ткаченко Дмитро Романович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Науковий керівник**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління  
Артамонова Галина Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2025

## ЗМІСТ

|                                                                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                             | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ АДАПТАЦІЙНИХ<br/>СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО<br/>СЕРЕДОВИЩА.....</b>    | <b>5</b>  |
| 1.1 Сутність та класифікації стратегій адаптації організації.....                                                             | 5         |
| 1.2 Основні фактори впливу на зміну зовнішнього середовища в<br>організації.....                                              | 15        |
| 1.3 Нормативно-правове регулювання та аналіз законодавчих актів щодо<br>функціонування підприємства в ринковій економіці..... | 25        |
| <b>Висновки до розділу 1.....</b>                                                                                             | <b>28</b> |
| <b>РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ ТОВ «ЕНЕРГО-<br/>ПЛАСТ» ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....</b>               | <b>29</b> |
| 2.1 Адаптаційна стратегія «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» до змін у зовнішньому<br>середовищі.....                                             | 29        |
| 2.2 Аналіз зовнішнього середовища «ЕНЕРГО-ПЛАСТ».....                                                                         | 31        |
| 2.3 Стратегія адаптації ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» через диверсифікацію<br>напрямів діяльності.....                                   | 34        |
| <b>Висновки до розділу 2.....</b>                                                                                             | <b>47</b> |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                          | <b>48</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                        | <b>50</b> |

## **ВСТУП**

Здатність організацій адаптуватися до зовнішнього середовища є ключовим фактором її виживання та конкурентоспроможності.

**Актуальність** дослідження стратегій адаптації зпричинена динамічною кондицією ринкових умов, зокрема в Україні, де воєнний стан, інфляція, дефіцит кадрів і зростання операційних витрат створюють великі виклики для бізнесу. Глобальні тенденції підкреслюють необхідність розробки ефективних стратегій, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни і ефективно використовувати нові можливості. Критичний аналіз існуючих підходів до адаптації показує, що більшість досліджень зосереджені на загальних стратегічних моделях, тоді як специфіка їх застосування в умовах нестабільного макроекономічного середовища, зокрема для українських підприємств, залишається недостатньо вивченою. З цього маємо, що дослідження стратегій адаптації є актуальним і має практичну цінність для вдосконалення управлінських рішень у подібних умовах.

**Мета дослідження** полягає в узагальненні теоретичних підходів до сутності та класифікації стратегій адаптації організацій до змін зовнішнього середовища та розробці практичних рекомендацій щодо їх впровадження для ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» з метою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

### **Завдання дослідження:**

1. Охарактеризувати сутність і класифікацію стратегій адаптації організацій на основі сучасних теоретичних підходів.
2. Проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» у контексті макроекономічних, соціальних і технологічних змін.
3. Встановити ефективність базової адаптаційної стратегії ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» та визначити її обмеження.
4. Розробити рекомендації щодо впровадження комбінованої стратегії адаптації через диверсифікацію діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** - процеси адаптації організацій до змін зовнішнього середовища в умовах ринкової економіки.

**Предмет дослідження** - розробка стратегій адаптації організації до змін зовнішнього середовища .

**Методи дослідження** включають системний аналіз для узагальнення теоретичних підходів до стратегій адаптації, PEST-аналіз для оцінки впливу макроекономічного середовища, SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства, порівняльний аналіз для оцінки ефективності базової та комбінованої стратегій, а також прогнозування економічних показників на основі статистичних даних і ринкових тенденцій. Ці методи дозволяють комплексно оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ», та обґрунтувати рекомендації щодо її стратегічного розвитку.

Дослідження має практичну цінність, оскільки запропоновані рекомендації можуть бути використані ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» для подолання кризових викликів, таких як кадровий дефіцит і зростання витрат, а також для зміцнення ринкових позицій через диверсифікацію. В свою чергу, результати роботи можуть бути застосовані іншими підприємствами, що функціонують в умовах нестабільного зовнішнього середовища, сприяючи розвитку стратегічного менеджменту в Україні.

**Кваліфікаційна бакалаврська робота** складається зі вступу, двох розділів, списку використаних джерел. Робота містить 47 сторінок, 3 рисунки, 14 таблиць, використано 33 літературних джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ АДАПТАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **1.1 Сутність та класифікації стратегій адаптації організації**

Сутність стратегій адаптації організації до змін зовнішнього середовища полягає в їхній спрямованості на забезпечення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності в умовах непередбачуваних чи динамічних змін. Ці стратегії дозволяють організації своєчасно реагувати на зовнішні фактори, які будуть представлені в даній роботі.

Стратегія. Науковці інтерпретують цей термін по-різному, але незважаючи на це — вони змогли зберегти основний зміст. Тож ознайомимось з підходами до визначення понять стратегії, які найбільш об'єктивно і повно змогли охарактеризувати даний термін.

Таблиця 1.1 - Розкриття сутності поняття «Стратегія»

| Автор            | Визначення стратегії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Майкл Портер [1] | <p>Стратегія – факторна характеристика</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Унікальна пропозиція цінності.</li> <li>- Ланцюжок створення цінності, що відрізняється від конкурентів.</li> <li>- Чіткі компроміси та визначення того, чим компанія не буде займатися.</li> <li>- Узгоджені між собою дії, що взаємно підсилюють ефект.</li> <li>- Постійність позиціонування.</li> </ul> |
| А.Д. Чандлер [2] | Стратегія - встановлення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей                                                                                                                                                                                                                             |
| Ігор Ансофф [3]  | Набір правил і принципів для прийняття рішень щодо розвитку організації, пов'язаних із цілями зростання (проникнення на ринок, диверсифікація тощо).                                                                                                                                                                                                                                            |
| Джек Велч [4]    | Стратегія — це те, що ви робите. А також те, чого ви обираєте не робити                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Роджер Мартін[4] | Стратегія — це набір виборів, які визначають, де ви будете грати і як ви будете перемагати                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

*Джерело: складено автором на основі [1,2,3,4]*

На основі наведених підходів, ми дійшли до висновку, що стратегія — це комплексний процес і набір дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей через створення унікальної позиції, адаптацію до змін та ефективне використання ресурсів.

### **Класифікація стратегій**

Складний та багатогранний набір стратегій поділяють за такими критеріями:

1. Залежно від напрямку розвитку організації виокремлюють базові варіанти стратегічного вибору: стратегії експансії, обмеженого зростання, скорочення діяльності та інші. Вони становлять основу довгострокового планування.
2. За ієрархією управлінських рівнів стратегічне планування поділяється на чотири головні типи: корпоративна (портфельна) стратегія, що охоплює всю організацію; бізнес-стратегія, яка стосується окремих напрямів діяльності; функціональна стратегія, яка деталізує виконання попередніх; та операційна стратегія, що безпосередньо забезпечує реалізацію поставлених завдань. Разом вони формують єдину систему взаємопов'язаних стратегічних рішень.
3. За напрямом діяльності виокремлюють товарні стратегії (що регламентують асортимент, обсяги випуску, інновації) та ринкові (які визначають канали збуту, маркетингову поведінку тощо).
4. Виходячи з мети здобуття конкурентної переваги, фірми використовують такі підходи, як спеціалізація на вузькому сегменті, розширення асортименту та ринків (диверсифікація), зниження витрат або ж унікалізація продукту (диференціація).
5. Відповідно до позиціонування в галузі чи ринку розробляються конкурентні стратегії, зокрема стратегії лідера ринку, послідовника, претендента на першість або новачка.
6. У контексті багатогранності стратегічних підходів важливо оцінювати їхню результативність — саме це стає основою для їх подальшої класифікації.
7. При поєднанні декількох класифікаційних ознак створюються змішані стратегії. Наприклад, компанія може обрати водночас функціональну (наприклад, маркетингову), товарну, ринково-сегментовану стратегію з обмеженим зростанням, поєднану з агресивною моделлю новачка, який діє несподівано та рішуче. [5]

Усі розглянуті стратегії можна умовно поділити на стратегії розширення та на стратегії скорочення.

### **Характер реакції на зміни.**

За характером реакції на зміни стратегії поділяють на проактивні, реактивні, інтерактивні та стратегії уникнення

До проактивних реакцій відносяться ситуації, коли організація передбачає зміни та заздалегідь готується до них. Наприклад, інвестування в нові технології до того, як вони стануть стандартом у галузі.

У випадку з реактивними— організація реагує на зміни після того, як вони вже відбулися. Наприклад, адаптація до нового законодавства чи несподіваного падіння попиту. [6]

Інтерактивні стратегії змушують організацію відслідковувати поточні зміни та швидко реагувати на них. [7]

Стратегії уникнення – вказують на її інтровертність до навколишнього середовища та можливість абстрагувати свої бізнес-процеси.

Таблиця 1.2 - Типи стратегій за характером реакції на зміни

| Тип стратегії       | Опис                                                                    | Приклад                                                                       |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Проактивні          | Організація передбачає можливі зміни та завчасно адаптується.           | Інвестування в інновації, випереджувальна модернізація.                       |
| Реактивні           | Організація реагує на зміни після їх настання.                          | Скорочення витрат у відповідь на кризу, адаптація продуктів до змін у попиті. |
| Інтерактивні        | Організація постійно відстежує зміни та оперативно коригує свої дії.    | Адаптивне управління, швидке реагування на потреби клієнтів.                  |
| Стратегії уникнення | Організація мінімізує контакти із зовнішніми змінами, уникаючи ризиків. | Вихід з нестабільного ринку, скорочення бізнес-операцій.                      |

*Джерело: складено автором на основі [6,7]*

### **Типи адаптацій**

Типи адаптацій розрізняють за кількома напрямками: внутрішня та зовнішня.

Внутрішня адаптація – вимагає від організації фундаментальних змін у самій структурі, бізнес-процесах так корпоративній культурі.

В той час, зовнішня адаптація впливає на зовнішню екосистему. В цьому контексті організація може змінювати свою політику до партнерств, може реалізовувати свою ринкову експансію, або ж навпаки скорочувати об'єми.

### **Рівень глибини змін**

Також слід звернути увагу на безпосередній рівень глибини змін. Він також має свої класифікації, котрі ми повинні розглянути.

1. “Еволюційні стратегії”. Це поступові вдосконалення, котрі передбачають поетапні зміни, спрямовані на вдосконалення існуючих процесів, продуктів чи послуг організації. Вони не вимагають радикальних трансформацій, а зосереджуються на підтримці стабільності та поступовому розвитку в умовах змін навколишнього середовища. [8]

2. “Революційні стратегії”, тобто кардинальні трансформації .

Використовуючи дану стратегію адаптації, організація фокусується на глибокі, фундаментальні зміни в діяльності, які можуть стосуватися її структури, бізнес-процесів, ринкової позиції чи навіть основного напрямку роботи. Вони застосовуються, коли зовнішні умови змінюються різко, або ж, коли еволюційних змін недостатньо для виживання чи підтримки високого рівня конкурентоспроможності. [9]

Таблиця 1.3 - Типи адаптацій за рівнем глибини змін

| Критерій              | Еволюційні стратегії                                                | Революційні стратегії                                                 |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Темп змін             | Поступові, поетапні зміни                                           | Швидкі, масштабні трансформації                                       |
| Основний підхід       | Вдосконалення існуючих процесів                                     | Повна зміна структури, бізнес-моделі чи ринкової стратегії            |
| Рівень ризику         | Низький – мінімізує втрати                                          | Високий – потребує значних інвестицій і може не виправдати очікування |
| Витрати ресурсів      | Помірні, розподілені у часі                                         | Значні, потребують суттєвих інвестицій                                |
| Гнучкість             | Висока – організація поступово адаптується                          | Вимагає радикальних змін і готовності до невизначеності               |
| Контекст застосування | Стабільні ринки, передбачувані зміни                                | Кризові ситуації або нові ринкові можливості                          |
| Приклад               | Модернізація продуктів (оновлення смартфонів)                       | Зміна бізнес-моделі (перехід роздрібною мережі в онлайн)              |
| Переваги              | Збереження стабільності, мінімізація ризиків, легка інтеграція змін | Можливість кардинально покращити позиції на ринку, знайти нові ніші   |
| Недоліки              | Може бути недостатньо для виживання в умовах швидких змін           | Високий ризик невдачі, можливий опір працівників чи клієнтів          |

*Джерело: складено автором на основі [8,9]*

### **Типи стратегій адаптації організації до змін у навколишньому середовищі**

Основним завданням організації – є виживання, яке відбувається на високому рівні конкурентноспроможності та ефективності. Зважаючи на цю аксіому, можемо зробити припущення, котре базуватиметься на ідеї того, що підприємство повинно усвідомлювати термін “актуальність” та намагатись відповідати актуальним тенденціям, трендам, стандартам. Даний підхід організації життєдіяльності підприємства вимагає постійного аналізу та адаптування до змін у навколишньому середовищі. Тут на допомогу приходить структурований масив даних з управлінської діяльності, під

назвою “Стратегія адаптації організації до змін у навколишньому середовищі”  
Вчені виділяють три таких типи.

- Базова
- Альтернативна
- Комбінована

Тип стратегії "Базова стратегія" визначається як основний план дій, який організація обирає як головний напрямок розвитку для досягнення своїх цілей у стабільних або передбачуваних умовах зовнішнього середовища.

Таблиця 1.4 - Класифікація базових стратегій підприємств

| Тип стратегій                       | Основні напрями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корпоративна (портфельна) стратегія | <ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності;</li> <li>- посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу;</li> <li>- створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).</li> </ul> |
| Ділова стратегія                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг;</li> <li>- об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.</li> </ul>                                                                                                                                                        |
| Функціональна стратегія             | - дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Операційна стратегія                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу;</li> <li>- способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).</li> </ul>                                                                                          |

Джерело: [10]

Альтернативна стратегія — це запасний або додатковий план дій, розроблений для реагування на непередбачувані чи суттєві зміни у зовнішньому середовищі, який активується, коли базова стратегія стає неефективною. У контексті розвитку ІКЕА через концепцію **Lovemark**

(термін, який бува вигаданий Кевіном Робертсом, колишнім генеральним директором рекламного агентства Saatchi & Saatchi. Ідея Lovemark, за його словами, ідея полягає в тому, щоб вивести бренд за рамки простого продукту чи послуги та встановити глибокий емоційний зв'язок з аудиторією.), така стратегія дозволяє швидко адаптуватися до технологічних, екологічних чи поведінкових викликів споживачів.[11]

Таблиця 1.5 - Альтернативна стратегія адаптації ІКЕА до змін у зовнішньому середовищі на основі концепції Lovemark

| Вектор змін у зовнішньому середовищі        | Напрямок Lovemark           | Конкретні дії адаптації                                                                                                             |
|---------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічний прогрес                       | Чуттєвість, Інтерактивність | - Використання VR/AR для покращення досвіду покупок<br>- Інтеграція смарт-технологій у меблі для «розумного дому»                   |
| Зміна поведінки споживачів (онлайн покупки) | Електронна комерція         | - Оптимізація онлайн-магазину<br>- Розширення інтерфейсу мобільного застосунку<br>- Інтерактивні функції: «візуалізуй у себе вдома» |
| Попит на унікальність і колаборації         | Інновації                   | - Партнерство з локальними дизайнерами<br>- Лімітовані екосерії товарів                                                             |
| Зміни в екологічному регулюванні            | Чуттєвість                  | - Продукти з відновлюваних матеріалів<br>- Енергозберігаючі рішення в дизайні товарів                                               |

Джерело: складено автором на основі [12]

Комбінована стратегія являє собою інтегрований підхід, що поєднує базову стратегію з набором альтернативних стратегій для забезпечення гнучкості та стійкості організації в умовах невизначеності. ІКЕА застосовує цей підхід через гнучке поєднання емоційної прив'язаності клієнтів до бренду Lovemark із адаптивними практиками до нових споживчих і ринкових реалій.

Таблиця 1.6 - Комбінована стратегія адаптації ІКЕА до змін у зовнішньому середовищі на основі концепції Lovemark

| Вектор змін у зовнішньому середовищі         | Напрямок Lovemark      | Конкретні дії адаптації                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Попит на персоналізацію та довіру до брендів | Інтимність             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвиток онлайн-спільнот (форумів, клубів)</li> <li>- Програми лояльності з емоційною цінністю (ексклюзивні товари, запрошення на події)</li> </ul> |
| Зростання конкуренції                        | Чуттєвість + Інновації | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Покращення візуального та емоційного досвіду в магазинах</li> <li>- Розширення фізичних магазинів у ключових регіонах</li> </ul>                    |
| Тренд на свідоме споживання                  | Стійкий розвиток       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Еко-лінії меблів, прозорі ланцюги поставок</li> <li>- Екологічні сервіси: повторне використання, ремонт</li> </ul>                                  |
| Постпандемічна зміна способу життя           | Клієнтоорієнтованість  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Посилення сервісів доставки</li> <li>- Послуги віртуального дизайну інтер'єру</li> <li>- Гнучкі рішення для домашнього офісу та навчання</li> </ul> |

Джерело: складено автором на основі [12]

**Базова стратегія** задає каркас загальної стійкості та окреслює ключові вектори розвитку організації в умовах передбачуваного ринку. Вона є фундаментом для вибудовування корпоративної, ділової, функціональної та операційної діяльності підприємства.

Вважаємо, що за умов нестабільності або непередбачуваних змін, виникає необхідність у **альтернативних стратегіях**, що дають змогу швидко адаптуватися до нових реалій, таких як технологічні перетворення, зміна поведінки споживачів чи поява нових екологічних норм. Саме ці стратегії допомагають організаціям зберегти позиції на ринку в умовах високої турбулентності.

Найбільш гнучкою та довгостроково ефективною є **комбінована стратегія**, яка об'єднує позитиви базового підходу з готовністю до адаптації. Вона дає можливість не тільки реагувати на зміни, а й формувати стійку

конкурентну перевагу завдяки інноваціям, емоційному зв'язку з клієнтами (Lovemark), екологічній відповідальності та орієнтації на клієнта.

Отже, сучасна організація, яка прагне зберегти та посилити свої позиції на ринку, повинна не лише розробляти базову стратегію, але й передбачати можливість її доповнення або перетворення в умовах зовнішніх змін - через впровадження **альтернативних** та **комбінованих** стратегічних рішень.

## **1.2 Основні фактори впливу на зміну зовнішнього середовища в організації**

Основні фактори впливу на зміну в зовнішньому середовищі в організації – зовнішні обставини, які мають вагомий вплив на організаційну діяльність, її концепції, підходи методики, стратегії до вирішень поставлених завдань. До зовнішнього середовища відносяться аспекти, котрі перебувають за межами екосистеми підприємства, але мають можливості безпосередньо впливати на її функціонування. Такі фактори звично поділяти на характеризуючі категорії, з котрими ознайомимось нижче. Також дані аспекти ілюструються на **рисунку 1.1**

### **Мікросередовище (фактори прямої дії)**

До факторів прямої дії відносяться:

1) Клієнти. Поведінка споживачів безпосередньо визначає попит на продукцію чи послуги компанії. Зміни в їхніх уподобаннях, фінансових можливостях або культурних цінностях, спричиняють необхідність перегляду товарного асортименту, маркетингових стратегій або методів комунікації. Тому організація змушена схилитись до стратегії постійного аналізу, котра має назву “стратегія моніторингу поведінки клієнтів” і відштовхуючись від цього має постійно аналізувати відгуки клієнтів, реагувати на нові тренди й адаптуватись задля надання актуальних пропозицій, послуг, продуктів для збереження високого рівня конкурентноспроможності.

2) Партнери та відносини з ними. До партнерських відносин

включається співпраця з фінансовими установами, логістичними компаніями, маркетинговими агентствами та іншими зацікавленими сторонами., можна сказати, що доступ до нових ринків, покращення умов фінансування або спільні ініціативи з більшою ймовірністю стають каталізатором зростання бізнесу, але не слід забувати, що зміни у стратегії чи фінансовому стані партнерів несуть ризики створення додаткових перешкод, що змушує організацію шукати нові адаптаційні рішення. Наприклад вплив постачальників на організацію проявляється через регулярність поставок, якість сировини, цінову політику та умови співпраці. В даному контексті вважаємо за потрібне привести приклад, коли раптове зростання вартості матеріалів, перебої в логістиці або зміна контрактних зобов'язань призводять до збільшення собівартості продукції і затримки у виробництві. На нашу думку організація повинна налагоджувати партнерські відносини, диверсифікувати джерела постачання та мати альтернативні варіанти, котрі мінімізують потенційний ризик.

3) Конкуренти. Конкурентне середовище вимагає від компанії постійного моніторингу ринку та своєчасного реагування на дії інших гравців. Вихід нових компаній із привабливими пропозиціями, розробка інноваційних технологій або зміни в ціноутворенні конкурентів - суттєво впливають на попит зі сторони клієнтів.

### **Макросередовище (фактори непрямої дії, які створюють загальний контекст для діяльності організації)**

До факторів непрямої дії відносять:

1) Економічний. Розкриваючи даний аспект, формується розуміння того, що стан економіки визначає рівень доходів споживачів, інвестиційну активність та стабільність ринків. Інфляція впливає на собівартість продукції та купівельну спроможність населення, змушуючи організацію коригувати ціноутворення. Рівень безробіття визначає доступність та вартість робочої сили, що важливо для кадрової політики компанії. Відсоткові ставки впливають на можливості кредитування та інвестиції у розвиток бізнесу.

Таблиця 1.7 - Фактори економічного макросередовища та їх вплив на організацію

| Фактор                  | Характеристика                            | Вплив на організацію                                                       | Приклад                                                   |
|-------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Інфляція                | Зростання загального рівня цін            | Збільшення собівартості продукції, необхідність перегляду цінової політики | Інфляція +% → зростання витрат на виробництво             |
| Рівень безробіття       | Частка працездатного населення без роботи | Впливає на доступність та вартість робочої сили                            | Безробіття +% → легший пошук працівників, нижча зарплатня |
| Відсоткові ставки       | Вартість кредитних ресурсів               | Визначає можливість залучення фінансування на розвиток                     | Ставка +% → зростання вартості кредиту для бізнесу        |
| Інвестиційна активність | Кількість вкладень у бізнес і виробництво | Впливає на розвиток нових проєктів та технологій                           | Падіння інвестицій на → уповільнення розширення ринку     |
| Стабільність ринків     | Передбачуваність економічної ситуації     | Визначає довіру інвесторів, споживчу поведінку                             | Економічна криза → скорочення попиту                      |

*Джерело: складено автором на основі [13]*

Такий формат дозволяє чітко побачити взаємозв'язок між економічними показниками та діяльністю організації.

2) Технологічний вплив. Стрімкий розвиток інновацій змінює виробничі процеси, маркетингові інструменти та методи взаємодії з клієнтами. Автоматизація дозволяє скоротити витрати та підвищити продуктивність, але в свою чергу потребує значних інвестицій. Важлими є те, що компанії, котрі не змогли адаптуватись під сучасну тенденцію оцифрування – з більшою ймовірністю стають неефективними, втрачаючи попит зі сторони споживачів і втрачаючи конкурентну позицію на ринку.

3) Діяльність уряду. На діяльність підприємств значний вплив мають політико-інституційні чинники, які відображають роль та політику уряду в економіці. Серед ключових аспектів — стабільність політичної влади, що визначає передбачуваність умов ведення бізнесу. Важливою є державна політика у сфері приватизації чи націоналізації, яка окреслює межі участі держави у власності на підприємства. Також значущим є рівень державного регулювання, що охоплює загальні рамки контролю над бізнесом.

Певну роль відіграє ступінь економічного протекціонізму, який може виражатися у підтримці національних виробників через митну політику або інші бар'єри. Водночас змінюється вага уряду як основного замовника товарів і послуг, що може як стимулювати, так і стримувати розвиток приватного сектору. Значення мають також міжнародні угоди, укладені з іншими державами, які визначають економічні умови для зовнішньоекономічної діяльності.

Окрему увагу слід приділяти рішенням уряду щодо підтримки певних галузей, які визнаються стратегічно важливими, з урахуванням пріоритетів державної політики. Впливають і соціально-економічні зобов'язання держави — зокрема, потреба в забезпеченні достатнього рівня зайнятості. Не менш критичними є питання розподілу ресурсів, коли держава контролює доступ до сировини або енергетичних джерел.

Зазначимо, що загальний стан системи державного управління часто визначається рівнем корупції, що безпосередньо впливає на прозорість і справедливість умов для бізнесу. [14]

4) Соціокультурні Зміни в суспільних наративах та культурних цінностях безпосередньо впливають на попит. Демографічні фактори, такі як старіння населення чи урбанізація, визначають характер споживчої аудиторії. Популяризація екологічної свідомості змушує компанії переходити до сталого виробництва та етичного маркетингу. Зміни в способі життя, наприклад, поширення дистанційної роботи чи здорового харчування, викликають необхідність адаптації продуктів і послуг.

5) Природний фактор. Кліматичні зміни та стихійні лиха суттєво впливають на логістичні ланцюги та операційну діяльність компанії. Підвищення температури або частіші природні катастрофи, як не дивно, приводять до перебоїв у виробництві та постачанні. Доступність природних ресурсів, таких як вода чи енергоносії, визначає собівартість продукції та стратегії енергозбереження. Зростаючі екологічні вимоги з боку держави та споживачів стимулюють перехід до більш екологічних технологій та матеріалів, про що було сказано, при описі попереднього фактору. [15]



**Рисунок 1.1. Структура зовнішнього середовища організації**

*Джерело: [15]*

## **Класична характеристика зовнішнього середовища**

Зовнішнє середовище організації традиційно визначається як сукупність зовнішніх чинників і умов, які знаходяться поза межами підприємства, проте мають вагомий вплив на його діяльність та перспективи розвитку. Згідно з класичним підходом, таке середовище має кілька основних характеристик.

Зовнішнє середовище вирізняється складністю, динамічністю та невизначеністю (див. табл. 1.5). Складність визначається числом і різноманіттям факторів, на які організація повинна відповідати у своїй діяльності. Компанії, що функціонують у складному зовнішньому середовищі, змушені обробляти великий обсяг різноманітної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень.

### **Фактори впливу зовнішнього середовища на підприємство**

1. Об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього
2. Взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори
3. Складність і кількість та різноманіття факторів, що суттєво впливають на підприємство
4. Динамічність: відносна швидкість змінності середовища
5. Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності

Темп змін у зовнішньому середовищі організації визначає рівень його динамічності. Сучасна епоха відзначається особливо високою динамікою зовнішнього середовища підприємств. Найбільшу рухливість спостерігаємо в таких галузях, як електроніка, фармацевтика та хімічна промисловість, де основними рушіями виступають технологічні інновації та конкуренція. Галузі, тісно пов'язані з науково-технічним прогресом, зазнають змін значно швидше й активніше. [16]

### **Аналіз зовнішнього середовища. Макроекономіка**

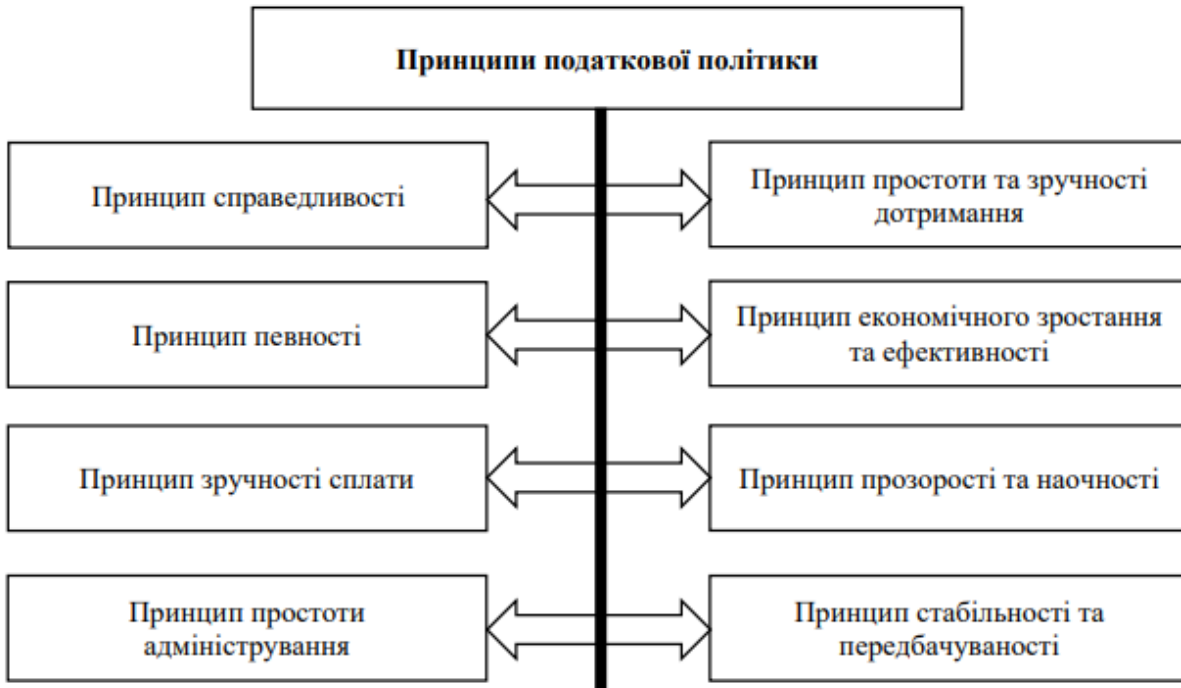
Аналіз зовнішнього середовища організації сприяє виявленню ключових факторів, що впливають на діяльність організації і розробку ефективних стратегій адаптації. Пропонуємо детально ознайомитись з такими аспектами, як макроекономічні (інфляція, кредитування, податки),

Розглянемо податки та кредитування, що є одними із самих впливових перемінних у побудові ефективної життєдіяльності підприємств та оцінимо їхній вплив на діяльність організації.

Оподаткування та основні аспекти його впливу:

- 1) Збільшення податків призводить до зниження чистого прибутку, обмеження можливостей реінвестування, перехід бізнесу в рецесійний етап.
- 2) Зменшення податків веде до стимулювання бізнесу, котре приведе до розширення, зростання інвестицій і збільшення кількості робочих місць.
- 3) Стабільність податкової системи, частково нівелює невизначеність і сприяє передбачуваності витрат, надаючи можливості довгострокового фінансового планування

Згідно з нижче наведеною схемою «Принципи податкової політики», важливими критеріями є справедливість, прозорість, стабільність і ефективність оподаткування. З цього виходить, що маємо необхідність збалансованого підходу до податкової політики для забезпечення сприятливого бізнес-середовища.

**Рисунок****1.2.****Принципи  
податкової  
політики***Джерело:**складено  
автором на  
основі [17]***Вплив  
доступності****кредитів**

До основні аспектів впливу включають:

- 1) Доступні кредити під низькі відсоткові ставки. Це надає можливість розширення бізнесу і підвищення конкурентоспроможності.
- 2) Високі процентні ставки та жорсткі умови кредитування зприничають ускладнення залучення додаткового фінансування.
- 3) Гнучкі умови кредитування підвищення фінансової стійкості компаній у кризові періоди.

Пропонуємо ознайомитись з умовними прикладами, котрі висвітлять суть даної тематики (для більшого розуміння див. табл.2.2)

Таблиця 1.8 - Аналіз факторів впливу на податкову та кредитну сфери бізнесу

| Фактор                          | Вплив на податкову політику                          | Вплив на кредитну доступність                                                   |
|---------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень податків                 | Високі податки зменшують прибуток бізнесу            | Високі податки знижують можливість компаній обслуговувати кредити               |
| Податкові пільги                | Сприяють розвитку бізнесу та залученню інвестицій    | Покращують фінансовий стан компаній, підвищуючи їхню кредитоспроможність        |
| Ставка податку на прибуток      | Впливає на розмір чистого прибутку підприємств       | Визначає здатність компаній залучати та обслуговувати кредити                   |
| Державні субсидії               | Зменшують податкове навантаження для окремих галузей | Полегшують доступ до кредитних ресурсів через підвищення платоспроможності      |
| Рівень бюрократії               | Високий рівень ускладнює податкове адміністрування   | Ускладнює процес отримання кредитів через фінансову непрозорість                |
| Стабільність податкової системи | Передбачувана податкова політика сприяє бізнесу      | Стабільність сприяє довірі банків та інвесторів, що покращує доступ до кредитів |
| Податки на фінансові операції   | Можуть обмежувати доступність фінансування           | Високі податки на банківські операції підвищують вартість кредитів              |

*Джерело: складено автором на основі [13,17]*

Якщо податкові ставки високі та кредитні ресурси обмежені, організаціям складно розвиватися – це приводить до зниження економічного зростання.

В свою чергу, якщо податкова система сприятлива та кредити доступні, це сприяє залученню інвестицій, покращенню фінансового стану підприємств і створенню нових робочих місць, що є дуже позитивним для макроекономічної ситуації.

## **Інфляція**

Розглянемо такий фактор, як вплив інфляції. Інфляція (лат. *inflatio* — роздмухування, розбухання, від *inflo* — вдуваю) — знецінення грошей, що проявляється переважно у формі інтенсивного зростання цін на товари та послуги, не обумовленого підвищенням їхньої якості. Якщо зростання цін має тривалий характер, це призводить до падіння купівельної спроможності грош. одиниці та знецінення нац. грошей відносно іноз. валют. [18]

Помірне зростання цін у системі здатне пожвавлювати рух ресурсів, спонукаючи учасників обмінювати їх до того, як цінність цих ресурсів ослабне. У передбачуваному середовищі це дає змогу суб'єктам, що діють у рамках системи, адаптувати свої підходи, підвищуючи ефективність та отримуючи більше від своєї діяльності. Проте зворотний бік цього процесу проявляється у поступовому зменшенні здатності обмінювати ресурси, що призводить до скорочення загального обсягу транзакцій і, відповідно, до зниження надходжень для тих, хто залежить від цього руху. В той час, зростають витрати на базові елементи діяльності, ускладнюючи доступ до них і підвищуючи загальну собівартість. Фінансовий тиск додають ще більше складності, умови запозичень стають обтяжливішими, а тиск на баланс активів і зобов'язань посилюється.

Те, наскільки привабливим здається певний напрям для розміщення ресурсів, залежить від ширшої картини. Стійкість системи, передбачуваність її правил і зовнішніх умов, висока віддача від діяльності в обраному сегменті, а також легкий доступ до інструментів підтримки роблять цей напрям бажаним для тих, хто готовий вкладати. Але коли система хитка, коли її оточення нестабільне чи коли цінність ресурсів надто швидко втрачається, привабливість слабшає. Обтяжливі умови залучення капіталу лише погіршують ситуацію, ускладнюючи масштабування і безпосередньо сам розвиток.

Усе це тісно пов'язано з тим, як рухаються ціни в системі. Якщо їх зростання надмірне, цінність активів слабшає, а невизначеність стримує тих, хто міг би вкласти свої ресурси, але помірна стабільність цін створює

сприятливе середовище, де учасники почуваються впевненіше, а довготривалі стратегії стають можливими. Можемо прийти до висновку, що рух цін визначає не лише поточну динаміку обміну, а й те, як система виглядатиме в майбутньому, формуючи її здатність залучати чи відштовхувати ресурси.

### **1.3 Нормативно-правове регулювання та аналіз законодавчих актів щодо функціонування підприємства в ринковій економіці**

Законодавче середовище становить одну з головних складових зовнішнього середовища підприємств і має вирішальне значення у створенні фундаменту для ефективної роботи. Воно визначає результативність державного управління, впливаючи на аспекти, такі як конкурентна ситуація, стан фінансової сфери, ринок товарів і послуг, доступність робочої сили та технологічні інновації.

Ми вважаємо, що законодавче поле впливає на показники інфляції, систему оподаткування та перспективи зовнішньоекономічної діяльності компаній. Завдяки ухваленню законів і нормативних документів, формуються засади, сучасний стан і безпосередньо майбутні можливості розвитку зовнішніх ринків для промислових організацій. Також дане середовище контролює доступ до ресурсів, необхідних для виготовлення та збуту промислової продукції, встановлюючи відповідні рамки на ресурсні можливості.

#### **Нормативно-правове регулювання та його вплив на організацію.**

Нормативно-правова база має на меті встановлення правил, які підприємство мусить враховувати при розробці адаптаційних стратегій.

#### **Закони України:**

Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (від 25.06.1991 № 1264-XII, зі змінами) регулює екологічні аспекти діяльності підприємств, встановлюючи вимоги до зменшення впливу на довкілля. [19]

Закон України «Про основи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (від 11.09.2003 № 1160-IV) визначає принципи

створення сприятливих умов для ведення бізнесу, зокрема через спрощення регуляторних процедур. [20]

**Підзаконні акти:**

Постанови Кабінету Міністрів України, наприклад, Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення державної реєстрації юридичних осіб» (від 25.12.2015 № 1137).[21]

Накази міністерств, такі як Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форм податкової звітності» (від 28.04.2017 № 467).[22]

Розпорядження місцевих органів влади, що регулюють регіональні аспекти діяльності.

**Міжнародні угоди:**

Для організацій, що діють на глобальному ринку, необхідно враховувати міжнародні зобов'язання України, зокрема Угоду про асоціацію з ЄС (ратифікована 16.09.2014), [23] стандарти СОТ, а також угоди в рамках ООН, що впливають на експортно-імпортні операції та стандарти якості.

**Господарський кодекс України:**

Господарський кодекс України (від 16.01.2003 № 436-IV, зі змінами) є основним нормативним актом, що регулює господарські відносини, зокрема права та обов'язки суб'єктів господарювання, порядок укладання договорів, відповідальність сторін тощо. Наприклад, стаття 6 ГКУ визначає загальні принципи господарювання, а стаття 188 регулює порядок створення та діяльності господарських організацій.

Відповідно до статті 44 Господарського кодексу України, підприємництво здійснюється на основі принципів вільного вибору діяльності, самостійного формування програм, залучення матеріально-технічних ресурсів тощо. [24]

Закон України «Про захист економічної конкуренції» (від 11.01.2001 № 2210-III), зокрема стаття 13, визначає дії, що можуть бути визнані антиконкурентними, впливаючи на стратегію підприємства на ринку. [25]

До прикладу, нормативно-правове регулювання може, як стимулювати адаптацію (наприклад, через податкові пільги на інновації), так і обмежувати її (через бюрократичні процедури чи штрафи за невідповідність вимогам).

### **Аналіз законодавчих актів**

Аналіз законодавчих актів відіграє важливу роль у розумінні того, як правові норми формують діяльність організації та впливають на її здатність адаптуватися до змін. Цей процес починається з виділення ключових документів, які стосуються специфіки роботи підприємства. Наприклад, для компаній, орієнтованих на екологічну адаптацію, особливе значення мають положення про утилізацію відходів чи стратегії боротьби зі зміною клімату.

Далі необхідно ретельно оцінити, які вимоги встановлює законодавство — чи то отримання ліцензій, дотримання певних стандартів, чи підготовка регулярних звітів, а також з'ясувати, які наслідки можуть виникнути у разі невиконання цих умов, наприклад, у вигляді штрафів чи обмежень. Водночас аналіз відкриває можливості для розвитку: виявлення доступних пільг, державних субсидій чи програм підтримки дозволяє підприємству ефективніше реалізовувати свої плани. Вважаємо, що важливо зазирнути вперед, враховуючи перспективні зміни в законодавстві чи міжнародні домовленості, які можуть вплинути на майбутню діяльність організації.

В цьому контексті, прикладом може служити Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року, яка вимагає від організацій інтеграції кліматичних заходів у їхню діяльність, зокрема через моніторинг викидів чи впровадження низьковуглецевих технологій. Аналіз цього документа показує, що бізнесу потрібно адаптуватися до посилення екологічного контролю та готуватися до інвестицій у зелені технології. [26]

## **Висновки до розділу 1**

Розробка адаптаційних стратегій є критично важливим кроком для організацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Ми визначили, що адаптації включають проактивні, реактивні, інтерактивні та стратегії уникнення, а також бувають еволюційними чи революційними залежно від глобальних змін. Зовнішнє середовище, зокрема економічні, технологічні та соціокультурні фактори, суттєво впливають на організацію, вимагаючи гнучкості та швидкого реагування. Макроекономічні фактори, як інфляція, податки та доступність кредитів, впливають на рівень адаптації. На основі цього дослідження прийшли до висноку, що адаптація є ключовим елементом для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

## **РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

### **2.1 Адаптаційна стратегія «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» до змін у зовнішньому середовищі**

#### **Базова адаптаційна стратегія підприємства «ЕНЕРГО-ПЛАСТ»**

Підприємство «ЕНЕРГО-ПЛАСТ», що спеціалізується на виготовленні та реалізації поліетиленової плівки, демонструє чіткий приклад використання базової адаптаційної стратегії. У центрі цієї стратегії — стабільність, поступове вдосконалення та утримання конкурентних позицій без кардинальних змін чи експериментів, тобто мають схильності до консервативізму.

Стратегія компанії сконцентрована на внутрішніх ресурсах та потенціалі, де фірма оптимізує процеси виробництва, знижує витрати та поліпшує якість товарів, віддаючи перевагу поглибленню спеціалізації, замість розширення лінійки продуктів. Вона дотримується консервативного курсу управління, вибираючи в періоди економічної турбулентності шлях збереження робочих місць, підтримки постійних клієнтів та пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності. При цьому компанія уникає високих ризиків, не беручи участь у венчурних проєктах та не експериментуючи з радикально новими ринками або продуктами, а фокусується на вдосконаленні вже відомих рішень та підтримці стабільного рівня виробництва.

Таблиця 2.1 - Переваги та недоліки базової адаптаційної стратегії підприємства  
«ЕНЕРГО-ПЛАСТ»

| Аспект                                                                                                         | Переваги                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Стабільність                                                                                                   | Забезпечує безперервну діяльність навіть у кризові періоди                |
| Збереження якості                                                                                              | Орієнтація на постійне вдосконалення технологій і підвищення ефективності |
| Надійність                                                                                                     | Викликає довіру серед постійних клієнтів та партнерів                     |
| Обмеження базової стратегії                                                                                    |                                                                           |
| Обмежена інноваційність. Відсутність креативних підходів може стримувати зростання в умовах технологічних змін |                                                                           |
| Ризик втрати ринку. Інші гравці з інноваційними підходами можуть зайняти частину ринку                         |                                                                           |
| Низький рівень гнучкості. Менш ефективна при різких змінах ринку чи регуляцій                                  |                                                                           |

*Джерело: складено автором*

Компанія активно впроваджує заходи з енергоефективності, зокрема модернізацію обладнання для зменшення споживання електроенергії. Наприклад, встановлення сучасних екструдерів із низьким енергоспоживанням дозволило знизити витрати на електроенергію на 15% за останні два роки. Це в свою чергу сприяє економії та відповідає вимогам Закону України «Про енергозбереження» (від 01.07.1994 № 74/94-ВР).

Для зміцнення позицій на ринку «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» розробила програму лояльності для ключових клієнтів, що включає знижки на великі замовлення та гнучкі умови оплати. Це дозволило збільшити обсяг повторних замовлень у 2024 році. Програма також передбачає регулярні консультації з клієнтами для адаптації характеристик плівки (товщина, міцність, колір) до їхніх специфічних потреб.

Для зменшення впливу на довкілля «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» інвестує в переробку відходів виробництва. У 2023 році було запущено пілотний проєкт зі збору та переробки використаних плівок від клієнтів, що дозволяє повторно використовувати сировину. Цей крок допомагає знизити собівартість

продукції та загалом посилює репутацію компанії як екологічно відповідальної.

Також підприємство регулярно проводить SWOT-аналіз (див табл.2.3) для оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що в свою чергу допомагає тримати фокус на ефективних та проблемних факторах організації.

## **2.2 Аналіз зовнішнього середовища «Енерго-Пласт»**

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є одним з ключових чинників успішності тієї чи іншої організації. Нижче буде проілюстрований результат PEST-аналізу та фактори, які описують стан зовнішнього середовища України.

### **Макроекономічне середовище.**

1. Податкове середовище. Податкова система спрямована на максимізацію надходжень до бюджету через війну та скорочення зовнішньої допомоги, що підвищує витрати й тиск на підприємства в умовах інфляції 12% (грудень 2024 року). Для бізнесу це означає складніші умови, особливо для малого та середнього сегментів, які потребуватимуть адаптації. ПДФО становить 18%, військовий збір — 5% для всіх доходів, 800 грн/міс. (10% від мінімальної зарплати) для ФОП 1, 2, 4 груп, 1% від доходу для ФОП 3 групи. ЄСВ — 22%, з максимальною базою 160 000 грн (35 200 грн/міс.). Мінімальна зарплата заморожена на 8000 грн, прожитковий мінімум — 3028 грн. ПДВ — 20%, податок на прибуток — 50% для банків (2024 рік) і 25% для небанківських установ (з 2025 року). Акцизи на пальне: 271,7 €/1000 л (бензин), 215,7 €/1000 л (дизель), 173 €/1000 л (газ). Штрафи за неформальну торгівлю — 17 000–34 000 грн. Скасовано пільги з ЄСВ для ФОПів (з 1 січня 2025 року), введено щомісячну звітність із ПДФО, військового збору та ЄСВ.

2. Кредитування. Національний банк України утримує облікову ставку на рівні 13% у відповідь на зростаючий інфляційний тиск. Це робить кредити для бізнесу дорогими, обмежуючи можливості для розширення та інвестування.

3. Інфляція: У січні 2025 року інфляція прискорилося до 12,9% у річному вимірі, що перевищує прогнози. Основними чинниками є зростання цін на енергоносії та продукти харчування. Висока інфляція знижує купівельну спроможність населення та підвищує витрати підприємств.

4. Інвестиції: Міжнародний валютний фонд завершив перегляд програми та виділив Україні \$400 млн для підтримки бюджету. Однак, загальний рівень прямих іноземних інвестицій залишається низьким через високі ризики, пов'язані з триваючим конфліктом. Цьогоріч Україна розраховує отримати від МВФ понад 2,6 млрд доларів. [27]

### **Соціально-політичне середовище**

Триваюча війна з Росією створює значну політичну та соціальну нестабільність. Високий рівень міграції, як внутрішньої, так і зовнішньої, впливає на ринок праці та споживчі настрої.

### **Виробниче середовище**

Пошкодження інфраструктури та енергетичних об'єктів внаслідок військових дій обмежують виробничі можливості підприємств. Дефіцит електроенергії та перебої в постачанні сировини ускладнюють операційну діяльність.

### **Технологічне середовище**

Попри складнощі, українські підприємства прагнуть впроваджувати новітні технології для підвищення конкурентоспроможності. Однак, обмежений доступ до фінансування та нестача кваліфікованих кадрів уповільнюють цей процес.

Таблиця 2.2 - PEST-аналіз підприємства «ЕНЕРГО-ПЛАСТ»

| Категорія  | Фактор                                                             | Оцінка |
|------------|--------------------------------------------------------------------|--------|
| Політика   | Воєнний стан та його продовження                                   | –      |
|            | Зміни в законодавстві щодо оподаткування та митного регулювання    | +      |
|            | Посилення євроінтеграційних процесів                               | +      |
|            | Політична нестабільність у зв'язку з виборами                      | –      |
|            | Міжнародна підтримка та санкційна політика щодо РФ                 | +      |
|            | Ризик загострення військового конфлікту                            | –      |
|            | Програми державної підтримки бізнесу                               | +      |
|            | Бюрократичні перешкоди для ведення бізнесу                         | –      |
| Економіка  | Висока інфляція (понад 12%)                                        | –      |
|            | Високі відсоткові ставки за кредитами (13%)                        | –      |
|            | Державні гранти та фінансова допомога від ЄС і США                 | +      |
|            | Збільшення витрат на енергоресурси                                 | –      |
|            | Зростання вартості логістики через руйнування інфраструктури       | –      |
|            | Збільшення державних замовлень для українських виробників          | +      |
|            | Дефіцит інвестицій через високу воєнну загрозу                     | –      |
| Соціум     | Високий рівень трудової міграції                                   | –      |
|            | Втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію         | –      |
|            | Підтримка локального бізнесу з боку українських споживачів         | +      |
|            | Психологічна втома населення від війни                             | –      |
|            | Зростання попиту на соціально відповідальний бізнес                | +      |
| Технології | Розвиток ІТ-сектору та автоматизації виробництва                   | +      |
|            | Впровадження енергоефективних технологій                           | +      |
|            | Висока вартість впровадження нових технологій                      | –      |
|            | Відставання у виробничих технологіях через відсутність інвестицій  | –      |
|            | Розвиток дронів і військових технологій (можливість для адаптації) | +      |

*Джерело: складено автором*

Також розглянемо шаблон методики SWOT-аналізу в контексті обраного підприємства.

Таблиця 2.3 - SWOT- аналіз підприємства «ЕНЕРГО-ПЛАСТ»

| <b>Сильні сторони</b>                     | <b>Слабкі сторони</b>                        |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Стабільне виробництво                     | Відсутність інновацій                        |
| Висока якість продукції                   | Залежність від цін на сировину               |
| Наявність постійних клієнтів              | Вузька товарна лінійка                       |
| Досвід роботи на ринку                    | Застаріле обладнання                         |
| Власні виробничі потужності               | Слабкий маркетинг                            |
| <b>Можливості</b>                         | <b>Загрози</b>                               |
| Розширення ринку збуту                    | Економічна нестабільність                    |
| Державні програми підтримки               | Військові ризики                             |
| Попит на екологічну упаковку              | Збільшення вартості логістики                |
| Підвищення цінової конкурентоспроможності | Конкуренція з іноземними виробниками         |
| Розвиток контрактного виробництва         | Зміни в законодавстві (екологічні обмеження) |

*Джерело: складено автором*

Вважаємо, що компанія здатна пережити поточну кризу завдяки своїй консервативній стратегії, але для довгострокового успіху їй необхідно поступово переходити до комбінованої стратегії.

### **2.3 Стратегія адаптації ТОВ «Енерго-Пласт» через диверсифікацію напрямів діяльності**

Зважаючи на сьогоденний контекст вважаємо, що підприємства мають переглядати традиційні підходи до управління та адаптації з метою забезпечення стійкості й конкурентоспроможності.

Основними проблемами стали дефіцит кадрів у логістичному секторі та зростання операційних витрат. На нашу думку, такі обставини вимагають переходу від консервативної базової стратегії, яка хоч і допомагає зберегти стабільність у короткостроковій перспективі, до більш динамічного підходу, здатного протистояти невизначеності й відкривати нові можливості для розвитку.

Якщо систематизувати визначення поняття диверсифікації, наведені в іноземній літературі такими авторами, як Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Гріфін Р., то їх можна звести до наступного: «диверсифікація» – це розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми, в абсолютно нових для неї галузях [28]

Вона передбачає розширення напрямків діяльності підприємства через інтеграцію нових продуктів, послуг або ринків, що дозволяє не тільки компенсувати втрати від основного бізнесу, а й створити додаткові джерела прибутку. У контексті обраного підприємства диверсифікація стає особливо важливою через потребу подолання логістичних перешкод, спричинених кадровою кризою, а також через потенціал використання ринкових тенденцій. Запропонована стратегія базується на системному аналізі зовнішнього середовища (PEST, SWOT), макроекономічних умов та ринкових перспектив, що дає змогу обґрунтувати її доцільність та прогнозувати результати.

Мета цього розділу – розробка комплексної стратегії адаптації ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» через диверсифікацію напрямків діяльності, яка враховує наявні обмеження (логістичні, фінансові, кадрові) та відкриває перспективи для довгострокового розвитку. На відміну від попереднього консервативного підходу, нова стратегія поєднує елементи основного плану з альтернативними рішеннями, формуючи комбінований підхід, що забезпечує гнучкість та стійкість у мінливому економічному середовищі. Такий перехід є не лише відповіддю на кризу, а й проактивним кроком до зміцнення ринкових позицій підприємства в умовах глобальних та локальних змін.

**Стратегія адаптації ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» через диверсифікацію напрямків діяльності**

**Диверсифікація як ключовий підхід до адаптації**

Диверсифікація передбачає розширення спектру діяльності підприємства з метою створення альтернативних джерел доходу та мінімізації ризиків. Для підприємства пропонуються такі напрями:

Таблиця 2.4 - Стратегічні напрями диверсифікації діяльності ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ»

| Напрямок                               | Опис                                                                                          | Очікувані результати                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішня логістична компанія          | Створення власного підрозділу логістичних послуг на базі наявного досвіду у сфері перевезень. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Менша залежність від сторонніх перевізників</li> <li>- Додатковий прибуток</li> <li>- Кращий контроль термінів доставки</li> </ul> |
| Програма професійної підготовки водіїв | Навчальні курси з підготовки водіїв вантажного транспорту.                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розв'язання кадрових проблем</li> <li>- Доступ до грантів</li> <li>- Формування резерву кадрів</li> </ul>                          |
| Розширення асортименту продукції       | Виробництво нових видів поліетиленової плівки: біорозкладної, багатошарової, міцнішої.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вихід на нові сегменти ринку</li> <li>- Залучення екосвідомих клієнтів</li> <li>- Підвищення якості продукції</li> </ul>           |
| Вихід на міжнародні ринки              | Розширення збуту за кордоном: ЄС, інші країни.                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Диверсифікація ринків</li> <li>- Підвищення стабільності бізнесу</li> <li>- Нові контракти з дистриб'юторами</li> </ul>            |
| Впровадження інноваційних технологій   | Інвестиції в нові виробничі лінії, автоматизацію,                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оптимізація витрат</li> <li>- Покращення якості продукції</li> <li>- Підвищення ефективності</li> </ul>                            |

*Джерело: складено автором*

Диверсифікація видів діяльності — найбільш багатообіцяюча стратегія адаптації ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» до актуальних ринкових реалій. Вона дає змогу здолати кризові виклики та розширити можливості, укріпити фінансову стійкість, зробити підприємство більш захищеним від зовнішніх факторів.

Втілення цієї стратегії забезпечить довготривалий розвиток компанії та її пристосування до змін у світовій економіці.

### **Кон'юнктурний аналіз та прогноз ринку у контексті диверсифікації діяльності**

Для формування кон'юнктурного аналізу та прогнозу ринку для ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» врахуємо специфіку запропонованих напрямів диверсифікації (внутрішня логістика, підготовка водіїв, розширення асортименту, вихід на міжнародні ринки, впровадження інновацій) та поточні економічні, соціальні й політичні умови в Україні станом на 2025 рік.

### **Прогноз ринку за напрямками диверсифікації**

#### **1. Внутрішня логістична компанія**

Ринок логістики в Україні частково стабілізувався після початку війни у 2022 році, але залишається під тиском через кадровий дефіцит і зростання цін на паливо. У 2025 році очікується зростання попиту на автоперевезення на 5-7% завдяки відновленню економічної. Збільшується попит на локальні логістичні хаби в західних областях через переміщення бізнесів та експортні потоки до ЄС. У березні 2025 року Україна експортувала товарів на суму \$3,62 млрд, що демонструє зростання на 4,5% у порівнянні з березнем 2024 року (\$3,46 млрд). Порівняно з лютим цього ж року обсяг експорту зріс на 18%. Про це повідомив Тарас Качка, заступник міністра економіки та торговий представник України. [29]

Інвестиції у власний автопарк і складські потужності дозволять компанії знизити витрати на логістику на у середньостроковій перспективі (2-3 роки). Надання логістичних послуг для інших компаній додатково приносить дохід.

Ризиками виступає конкуренція, зростання цін на паливо через інфляцію 11-12%, кадровий дефіцит (30-40% від довоєнного рівня). [30]

#### **2. Програма професійної підготовки водіїв**

Кадровий голод у логістиці є однією з ключових проблем: дефіцит водіїв вантажного транспорту оцінюється в 30-40% від довоєнного рівня. Зростає інтерес до перекваліфікації, зокрема серед жінок та молоді, через високі зарплати в сфері (середня зарплата водія вантажівки – 25-40 тис. грн/міс., з тенденцією до зростання через інфляцію). Державні та міжнародні програми (\$500 млн грантів від ЄС і США для МСБ у 2025) підтримують ініціативи з професійної освіти, особливо безкоштовні програми для соціально вразливих груп.

Запуск безкоштовного навчального центру може залучити 50-100 слухачів у перший рік за умови фінансування через партнерства з місцевими органами влади чи грантовими організаціями (наприклад, USAID або ЄС). Потенційний дохід - відсутній безпосередньо від слухачів через безкоштовні курси, але фінансування грантів може скласти 3-7 млн грн на рік для покриття витрат і розвитку програми. Додатковий ефект: створення кадрового резерву для власних потреб.

Ризиками виступає залежність від зовнішнього фінансування (грантів), потреба в інвестиціях у тренажери та інструкторів та складність залучення інструкторів через кадрову кризу.

### **3. Розширення асортименту продукції**

Попит на поліетиленову плівку залишається стабільним завдяки її застосуванню в пакуванні, будівництві та сільському господарстві. Однак конкуренція висока.

У країнах ЄС тенденція на біорозкладі матеріали зростає щороку. В Україні цей сегмент лише формується, але попит збільшується.

Корпорація «Біосфера» є одним із провідних гравців у сфері виробництва та дистрибуції продукції для домашнього вжитку й особистої гігієни в Україні, а також на ринках Східної Європи, Центральної Азії та Африки. У розпорядженні компанії — 13 власних торгових марок і ще 10 брендів, які вона представляє через дистрибуцію. Продукція компанії охоплює понад 30 країн, а її асортимент включає приблизно 2 тисячі найменувань.

З 2020 року «Біосфера» вийшла на ринки Західної Європи та США, що стало черговим етапом її міжнародної експансії. Станом на сьогодні у світі щоденно реалізується близько 1,3 мільйона одиниць продукції під брендом корпорації. Виробнича база компанії складається з чотирьох заводів, один із яких розташований за межами України, загальною площею 35 тисяч квадратних метрів. До інфраструктури також входять сучасні логістичні комплекси площею 18 тисяч квадратних метрів.

Окрім комерційної діяльності, корпорація активно впроваджує екологічні ініціативи. Вони охоплюють використання біорозкладних, органічних і перероблених матеріалів, перероблення поліетиленових відходів, а також популяризацію сортування сміття та ставлення до нього як до вторинного ресурсу. [31]

Також багатошарові плівки для харчової промисловості мають стабільний попит через зростання експорту агропродукції

**Зростання обсягів експорту торкнулося всіх груп товарів, зокрема переробленої продукції олійних рослин.**

У березні 2025 року Україна експортувала 5,4 млн тонн агропродукції, що на 9,8% більше порівняно з попереднім місяцем. Про це повідомили аналітики УКАБ.

Збільшення обсягів експорту спостерігалось по всіх групах товарів. Найбільше зростання зафіксували у сегменті продуктів переробки олійних культур, зокрема, макухи та олії, експорт яких зріс на 42% та 29% відповідно. Структура експорту агропродукції в березні 2025 року виглядала так:

- зернові культури — 3,6 млн тонн (з них 66% — кукурудза, 31% — пшениця, 2% — ячмінь). Зростання порівняно з попереднім місяцем: +5%;
- олійні культури – 433,6 тис. тонн (з них 85% — соя, 7% — ріпак, 6% — соняшник). Зростання: +4%;
- рослинні олії – 495,6 тис. тонн (89% — соняшникова олія, 11% — соєва). Зростання: +29%;

- макухи після вилучення рослинних олій – 493,5 тис. тонн (70% — соняшникова, 30% — соєва). Зростання: +11%;
- інші види агропромислової продукції – 363,2 тис. тонн. Зростання: +11%. [32]

Виробництво біорозкладної плівки має залучити нових клієнтів збільшити дохід за 2 роки. Багатошарові плівки для харчової галузі можуть зайняти відчутну частку портфеля продажів за рік.

Ризиками є високі початкові інвестиції регуляторні бар'єри, енергетична нестабільність.

#### **4. Вихід на міжнародні ринки**

Ринки ЄС (Польща, Німеччина, країни Балтії) демонструють попит на якісні пакувальні матеріали. Експорт з України зростає завдяки торговельним преференціям (\$45-50 млрд прогнозного експорту в 2025). Сертифікація за стандартами ISO та REACH є обов'язковою, але відкриває доступ до великих контрактів. Логістичні витрати на експорт залишаються високими.

Експорт може скласти значну частину продажів за 2 роки за умови укладання 2-3 контрактів із дистриб'юторами в ЄС. Потенційний дохід - зростання виручки на 30% у валюті, що захистить від девальвації гривні. Ризиками є бюрократичні бар'єри, конкуренція з місцевими виробниками в ЄС, логістичні затримки.

#### **5. Впровадження інноваційних технологій**

Автоматизація та IoT у виробництві знижують витрати на 10-20% і підвищують якість. Попит на енерго ефективні технології зростає через високі ціни на електроенергію (Європейський Союз відкриває нові можливості для стартапів та малих і середніх підприємств, що працюють над сталими інноваціями у сфері видобутку та обробки сировини. У рамках відповідної ініціативи компанії можуть отримати фінансування в розмірі до 500 тисяч євро, а також приєднатися до професійної спільноти EIT RawMaterials. Учасники цієї мережі матимуть змогу скористатися фінансовими

інструментами, консультаційною підтримкою експертів і персоналізованими послугами, які сприяють масштабуванню та розвитку бізнесу.

Крім фінансової підтримки, екосистема забезпечує доступ до міжнародних подій і платформ для налагодження контактів, що підвищує впізнаваність компаній і відкриває їм шлях до виходу на світовий ринок. Основна мета цієї програми — стимулювати впровадження технологій, які відповідають екологічним орієнтирам Європейської зеленої угоди, а також підтримувати інноваційні проєкти на всіх етапах їхнього життєвого циклу — від ідеї до розширення.). [33]

Інвестиції в автоматизацію окупляться за 3-4 роки за рахунок зниження собівартості на 10%. IoT у логістиці підвищить ефективність доставок на 15%, скоротивши простой.

Ризики - потреба в кваліфікованих інженерах. Та перебої з електропостачанням.

Таблиця 2.5 - Аналіз стратегії диверсифікації ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ»

| Категорія         | Логістика                                                                                    | Навчання водіїв                                                                                | Біорозкладні та харчові плівки                                                | Експорт                                                                        | Інновації                                                            |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Попит</b>      | Високий у секторі B2B, особливо для малого та середнього бізнесу через відновлення економіки | Дуже високий через дефіцит кадрів (30-40%) і підтримку перекваліфікації (безкоштовні програми) | Зростає в Україні та ЄС                                                       | Високий потенціал у країнах ЄС                                                 | Зростає через потребу в економії ресурсів (енергоринок нестабільний) |
| <b>Пропозиція</b> | Фрагментований ринок, є місце для нових гравців із якісним сервісом                          | Обмежена кількість якісних центрів, безкоштовні курси                                          | Обмежена в біорозкладних матеріалах, висока конкуренція в стандартних плівках | Конкуренція з Туреччиною та Китаєм, але є ніші                                 | Обмежена в Україні, але доступ до європейських технологій зростає    |
| <b>Ціни</b>       | Волатильні через паливо. Стабільні контракти вигідні                                         | Безкоштовно для слухачів, витрати 30-40 тис. грн/слухача (покриваються грантами)               | Біорозкладні плівки \$2-3/кг (маржа вища), стандарти - \$1.5-2/кг             | Експортні ціни \$1.5-2/кг (+15-20% до внутрішніх), високі витрати на логістику | Високі початкові витрати                                             |
| <b>Ризики</b>     | Безпекова ситуація                                                                           | Залежність від грантового фінансування                                                         | Регуляторні бар'єри на експорті                                               | Регуляторні бар'єри, конкуренція                                               | Кадрова криза (міграція до 9 млн осіб), залежність від грантів       |
| <b>Можливості</b> | Європейська інтеграція відкриває нові ринки                                                  | Грантові програми (€500 млн від ЄС)                                                            | Екологічні тренди (+10-15% у ЄС)                                              | Гранти та ринки ЄС (\$3 млрд від заморожених активів РФ у 2025)                | Гранти (€500 млн від ЄС), доступ до технологій                       |

*Джерело: складено автором*

Для поліпшення поточної ситуації та для забезпечення високих конкурентних переваг в майбутньому ми пропонуємо створення рекрутингово

агенства, яке спеціалізуватиметься на генерації вузькопрофільних та висококваліфікованих кадрів жіночої статі.

### **Проект зі створення Рекрутингового агенста**

Повернемось до того, що у період 2022-2025 років, компанія втратила всіх своїх водіїв вантажних автомобілів. Раніше ці водії забезпечували стабільну доставку продукції компанії, але через воєнні обставини підприємство повністю перейшло на послуги партнерських транспортних компаній, зокрема до партнерства з «Нова пошта» . За даними Міністерства інфраструктури, на кінець лютого 2024-го в Україні не вистачає 20 тис. водіїв на внутрішньообласних маршрутах загального користування (32% від загальної потреби) [33]

Для подолання кризи та оптимізації логістичних процесів ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» пропонується стратегія, яка має на меті створення локального рекрутингово агенства, яке буде займатись навчанням жінок водінню вантажними автотранспортом, з майбутньою перспективою створення агенства, яке буде забезпечувати трудовий ринок професіями, які є загальноприйнято вважати чоловічим, кваліфікованими кадрами жіночої статі

Все почнеться з ініціювання програми «Жінки за кермом вантажівок». Ця програма включає організацію тримісячних курсів водіння категорії С/Е для жінок із зовнішнім 90 фінансуванням 50% від держави та 50% від підприємства або ж повністю підприємством. Мета — підготувати 20 високо кваліфікованих жінок-водіїв для компанії (5) та її партнерів (15) протягом року. Очікувані витрати становлять 200 тис. грн (10 тис. грн на одну особу). Такий підхід допоможе заповнити кадровий дефіцит та матиме соціальний ефект, адже Згідно з даними Державної служби зайнятості, станом на 1 серпня, в Україні офіційно зареєстровано 112,3 тис. безробітних. Серед них 28% (31,8 тис. осіб) чоловіків, й абсолютна більшість — 72% (80,5 тис. осіб) жінок., які готові освоювати нові професії і підтримувати економіку. Програма дозволить компанії поступово відновити власний штат водіїв, зменшивши залежність від партнерів.

Наймати жінок для закриття дефіциту кадрів намагається і «Нова пошта». Станом на липень 2024 в компанії є лише три водійки великогабаритного транспорту.

У червні 2024 року компанія також шукала кур'єрів і кур'єрок. Відгукнулися 460 людей, з них жінок – 130. «Працевлаштували – двох. Більшість відмовились, бо очікували, що це буде робота пішою кур'єркою», – уточнила компанія.

Вважаємо, що проблема полягала в тому, що компанія не залучала психологів, які могли б закрити жіночий гештальти з приводу страху керування транспортним засобом. Тому вважаємо, що вирішення даної проблеми вплине не тільки для обраного мною середовища, а й для всього бізнес середовища країни. Рекомендуємо компанії звернути увагу на дану пропозицію і у випадку реалізації – не повторити помилки попередніх виконавців.

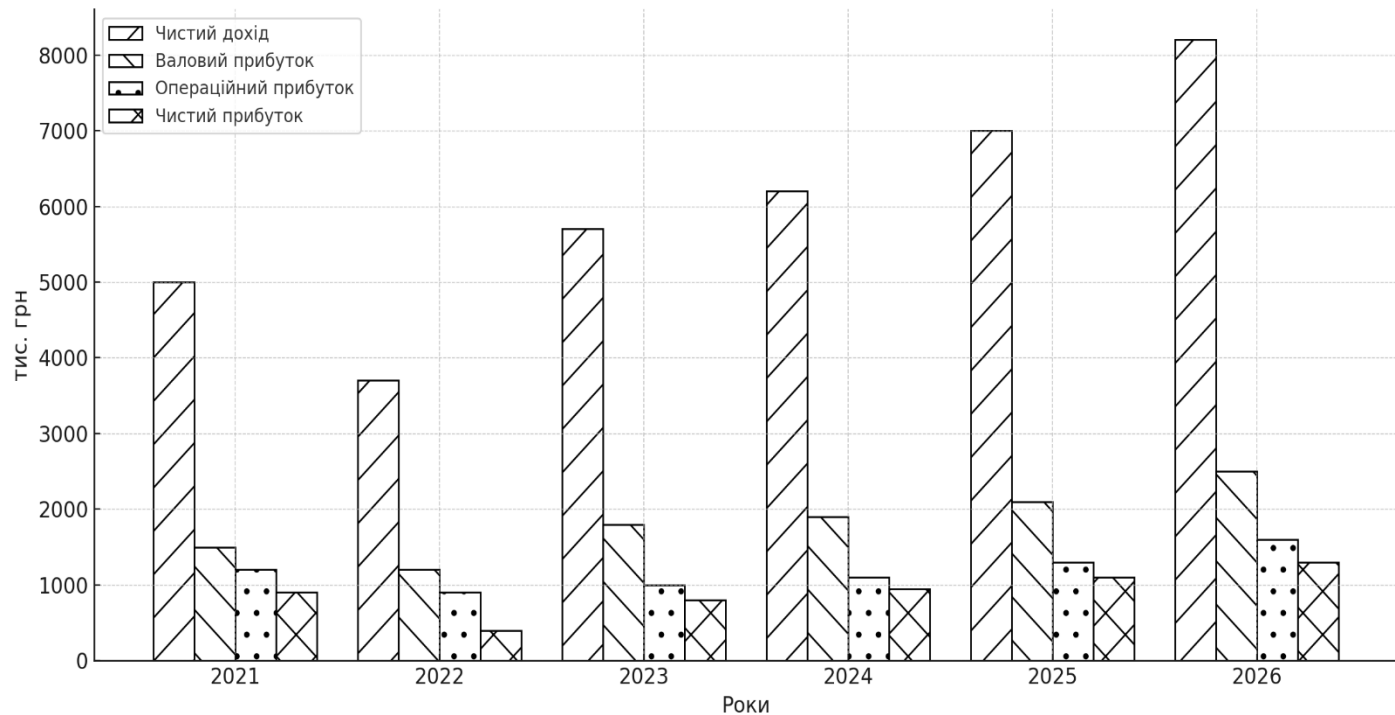
### **Економічні показники господарської діяльності.**

Для прогнозування економічних показників діяльності ТОВ «Енерго-Пласт» на 2025–2026 роки врахуємо запропоновану стратегію диверсифікації, яка включає створення внутрішньої логістичної компанії, програми підготовки водіїв, розширення асортименту продукції, вихід на міжнародні ринки та впровадження інноваційних технологій. Очікується, що ці заходи сприятимуть зростанню доходів, підвищенню ефективності та стабільності бізнесу в умовах невизначеності. На нашу думку, якщо всі запропоновані аспекти будуть реалізовані, то підприємство матиме позитивну експансію показників господарської діяльності (див. табл. 2.6)

Таблиця 2.6 - Прогнозовані економічні показники господарської діяльності  
ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» за 2021–2026 рр.

| Показники                                                                | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2025 р.<br>(прогноз) | 2026 р.<br>(прогноз) | Відхилення 2026 р.<br>до 2021 р.<br>(+, -) |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------------------|----------------------|--------------------------------------------|
| Чистий дохід<br>(виручка), тис. грн                                      | 5000,0  | 3800,0  | 5700,0  | 6100,0  | 7000,0               | 8200,0               | +3200,0                                    |
| Валовий прибуток,<br>тис. грн                                            | 1600,0  | 1100,0  | 1750,0  | 1850,0  | 2100,0               | 2500,0               | +900,0                                     |
| Операційний<br>прибуток, тис. грн                                        | 1200,0  | 800,0   | 980,0   | 1050,0  | 1300,0               | 1600,0               | +400,0                                     |
| Чистий прибуток,<br>тис. грн                                             | 900,0   | 280,0   | 750,0   | 820,0   | 1000,0               | 1250,0               | +350,0                                     |
| Середньооблікова<br>чисельність<br>працівників, осіб                     | 42      | 22      | 29      | 33      | 38                   | 42                   | 0                                          |
| Продуктивність<br>праці, тис. грн./особу                                 | 119,05  | 172,73  | 196,55  | 184,85  | 184,21               | 195,24               | +76,19                                     |
| Середньорічна<br>зарплата 1<br>працівника, тис. грн                      | 65,0    | 58,0    | 78,0    | 92,0    | 100,0                | 108,0                | +43,0                                      |
| Темп росту<br>продуктивності праці,<br>%                                 | -       | 145,2   | 113,8   | 94,0    | 99,7                 | 106,0                | -                                          |
| Темп росту<br>середньорічної<br>зарплати, %                              | -       | 89,2    | 134,5   | 117,9   | 108,7                | 108,0                | -                                          |
| Співвідношення<br>темпів росту<br>продуктивності праці<br>та зарплати, % | -       | 162,8   | 84,6    | 79,7    | 91,7                 | 98,1                 | -                                          |

Джерело: складено автором



**Рисунок 2.1. Гістограма прогнозованих економічних показників ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» за 2021–2026 роки**

*Джерело: складено на основі авторського тексту за допомогою Chat GPT*

1. Чистий дохід у 2026 році прогнозовано зросте на 3200,0 тис. грн (+64,0% до 2021 р.), що підтверджує ефективність диверсифікації.
2. Операційний та чистий прибуток у 2026 році перевищать рівень 2021 року (+400,0 тис. грн і +350,0 тис. грн відповідно), демонструючи відновлення рентабельності.
3. Чисельність працівників повернеться до довоєнного рівня, а продуктивність праці зросте на 76,19 тис. грн./особу (+64,0% до 2021 р.).

**Співвідношення темпів росту продуктивності та зарплати у 2026 році (98,1%)** наближається до оптимального, що вказує на збалансовану витратну політику та підвищення ефективності.

**Стратегія диверсифікації дозволить компанії** подолати кризові виклики, а й суттєво зміцнити свої позиції на ринку до 2026 року.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження зовнішнього середовища ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ», що охоплювало як мікро-, так і макрофактори, виявило низку суттєвих викликів. Серед основних загроз — високий рівень інфляції (12,9% у 2025 році), зростання логістичних витрат, кадровий дефіцит, спричинений міграційними процесами та військовими діями, а також ускладнення екологічних вимог до виробництва. Разом із цим були ідентифіковані певні можливості для зростання: доступ до державних грантів, активізація євроінтеграційних тенденцій та підвищений інтерес до екологічно чистої продукції. Проведені PEST та SWOT-аналізи засвідчили доцільність відмови від виключно обережної стратегії на користь комбінованого, більш адаптивного підходу до управління розвитком компанії.

## ВИСНОВКИ

Стратегію як управлінську концепцію було проаналізовано на основі підходів провідних теоретиків менеджменту, таких як Майкл Портер, Ігор Ансофф, Альфред Чандлер, Джек Велч та Роджер Мартін. Узагальнення їхніх ідей дозволило сформуванню розуміння стратегії як складного процесу створення унікальної ринкової позиції шляхом ефективного розподілу ресурсів і здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Типи стратегій класифікуються за напрямками розвитку, рівнями управління, джерелами конкурентних переваг і формами реагування на зовнішні зміни, що надає компаніям широкий спектр варіантів для стратегічного вибору.

Основна стратегія підприємства, орієнтована на стабільність та оптимізацію витрат, хоча й забезпечувала короткострокову стійкість, виявила свої обмеження в умовах динамічних змін. У зв'язку з цим було запропоновано перейти до диверсифікації діяльності: заснування власної логістичної структури, реалізація програми підготовки водіїв, розширення товарного асортименту за рахунок екологічних рішень (наприклад, біорозкладні плівки), вихід на міжнародні ринки та впровадження інновацій.

Серед інноваційних ініціатив варто відзначити проєкт «Жінки за кермом вантажівок», що передбачає створення рекрутингової платформи для навчання жінок-водіїв. Цей проєкт покликаний подолати проблему нестачі персоналу та сприяє утвердженню принципів гендерної рівності, посилюючи соціальну відповідальність компанії. Часткове фінансування проєкту здійснюється за рахунок грантів, а його реалізація має потенціал покращити операційну ефективність підприємства.

Економічні прогнози для ТОВ «ЕНЕРГО-ПЛАСТ» на 2025–2026 роки виглядають обнадійливо: очікується зростання чистого доходу на 64% (до 8200 тис. грн) та збільшення прибутку на 38,9% (до 1250 тис. грн) у порівнянні з 2021 роком. Паралельне підвищення продуктивності праці та заробітних плат свідчить про результативність нової стратегії.

Важливим фактором також є нормативно-правова база: Господарський кодекс України, закони у сфері охорони довкілля та конкуренції формують регуляторне середовище, яке стимулює розробку стійких і адаптивних стратегій. Дотримання положень Стратегії екологічної безпеки до 2030 року позитивно впливає на імідж і конкурентоспроможність підприємства.

Проведене дослідження свідчить, що перехід до комбінованої стратегії з акцентом на диверсифікацію та соціальну відповідальність дозволяє компанії ефективно реагувати на сучасні виклики й забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Вважаємо отримані результати стану корисними і для інших підприємств, які прагнуть адаптуватися до змінних економічних умов.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Visionary Management: Майкл Портер (Michael Porter) [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://visionary.management.com.ua/management/majkl-porter-michael-porter/>
2. Chandler A. D. Strategy and Structura. Розділи з історії американського промислового підприємництва
3. Ansoff, H.L. Corporate Strategy. Видано видавництвом McGraw-Hill, Inc., Нью-Йорк, 1965 р.
4. Джек Велч, голова корпорації General Electric. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategy-up.co/>
5. Studfile: Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/9352530/page:10/>
6. Staff Capital. Проактивне і реактивне мислення. [Електронний ресурс]. URL: <https://staff-capital.com/proaktyvne-i-reaktyvne-myslennja/>
7. Вікіпедія. Інтерактивність. [Електронний ресурс]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Інтерактивність>
8. Вікіпедія. Еволюційна стратегія. [Електронний ресурс]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Еволюційна\\_стратегія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Еволюційна_стратегія)
9. Finance Feeds. Кеті Вуд революціонізувала інвестиційні стратегії. [Електронний ресурс]. URL: <https://financefeeds.com/uk/Кеті-Вуд-революціонізувала-інвестиційні-стратегії/>
10. Економіка і організація виробництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
11. The Ant Media: Lovemark бренд – як створити бізнес, який полюбить аудиторія [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.theantmedia.com/post/lovemark-brend-yak-stvoriti-biznes-yakiy-polyubit-auditoriya>

12. НаУКМА: Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4a53c2c0-dfd7-48f4-bbc6-6ab37e2c6b6e/content>
13. Osvita.ua. Стратегічний менеджмент. [Електронний ресурс]. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15191/>
14. Buklib: Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/36593/>
15. Плотницька С. І. Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://eprints.kname.edu.ua/51304/1/%D1%80%D0%B5%D0%BF%202016\\_%D0%9F%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_183%D0%9B%282%29.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/51304/1/%D1%80%D0%B5%D0%BF%202016_%D0%9F%D0%BB%D0%BE%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0_183%D0%9B%282%29.pdf)
16. Studfile: Основи менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5370395/page:2/>
17. Osvita.ua. Облік і аудит. [Електронний ресурс]. URL: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/accountant/16117/>
18. Енциклопедія сучасної України: Інфляція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-12446>
19. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-ХІІ (зі змінами) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
20. Закон України «Про основи державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV (зі змінами) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15>
21. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення державної реєстрації юридичних осіб» від 25.12.2015 №

- 1137 [Електронний ресурс] / Кабінет Міністрів України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2015-%D0%BF>
22. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження форм податкової звітності» від 28.04.2017 № 467 [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0708-17>
23. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, ратифікована 16.09.2014 [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011)
24. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
25. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III (зі змінами) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
26. Кабінет Міністрів України: Ухвалено стратегію екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/uhvaleno-strategiyu-ekologichnoyi-bezpeki-ta-adaptaciyi-do-zmini-klimatu-do-2030-roku>
27. Вечірній Київ: Україна розраховує отримати від ЄС 50 млрд євро [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/110462/>
28. Osvita.ua: Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15191/>
29. Інтерфакс-Україна: Економічні новини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/economic/1060947.html>
30. MC Today: На роботу не вийшли 80% водіїв: як Аврора, EVA, Нова пошта борються з дефіцитом кадрів [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://mc.today/uk/na-robotu-ne-vijshli-80-vodiyiv-yak-avroreva-nova-poshta-boryutsya-z-defitsitom-kadriv/>

- 31.DS News: Топ-25 українських компаній-експортерів. Рейтинг журналу "Влада та гроші" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-ukrajinskih-kompaniy-eksporteriv-28122021-446877>
- 32.USM Media: Експорт агропродукції України зріс на 9,8%: ключові цифри та тренди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://usm.media/eksport-agroprodukciji-ukrajiny-zris-na-98-kliuczovi-cyfry-ta-trendy/>
- 33.GrantSense: Грант до 500 000 для МСП у сировинному секторі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.grantsense.com.ua/grants2024/grant-do-500-000-dlya-msp-u-sirovinnomu-sektori>