

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повне найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»**

**СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ  
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ГІДРОТЕК»)**

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Підприємництво та бізнес-адміністрування

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПТ(ПБА)м-21  
**Солоха Вадим Ігорович**

(підпис)

Керівник:  
д.е.н., професор  
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«  »    20   р.

д.е.н., професор  
Гарант освітньої програми:  
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Солохи Вадима Ігоровича*

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи *Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах кризи (на матеріалах ТОВ «Гідротек»)*

Керівник роботи: д.е.н., професор Полінкевич Оксана Миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 506/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених щодо стратегічної стійкості підприємств, закони, прийняті Верховною Радою України, дані фінансової звітності ТОВ «Гідротек за 2021-2022 рр., інформація мережі Internet.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):  
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ. РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ГІДРОТЕК». РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Мета, об'єкт та предмет дослідження роботи магістра

2. Основні фактори забезпечення стратегічної стійкості

3. Методи покращення стратегічної стійкості

4. Процес релокації підприємств із зони бойових дій

5. Основні показники господарської діяльності ТОВ «Гідротек» за 2021-2023 роки

6. Обсяг виробництва основних видів продукції ТОВ «Гідротек» за 2021-2023 роки

7. Аналіз обсягу реалізації збуту продукції ТОВ «Гідротек» у 2022 та 2023 роках

8. Основні висновки щодо стратегічної стійкості підприємств під час кризи

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2023</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	
7.	<i>Формування переліку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2024</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Солоха В.І.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Полінкевич О.М.

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Солоха В.І. Стратегічна стійкість підприємства та її забезпечення в умовах кризи (на матеріалах ТОВ «Гідротек»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

У кваліфікаційній роботі магістра проведено дослідження стратегічної стійкості підприємства, а також фактори і методи оцінки забезпечення стратегічної стійкості в умовах кризових ситуацій. Перший розділ даної роботи включає в себе загальну теоретичну сутність стратегічної стійкості підприємств та розгляд факторів і можливих методів оцінки підприємства у стані кризи. Другий розділ включає у себе оцінювання стратегічної стійкості на матеріалах конкретного підприємства, характеристику даного виду стійкості. Третій розділ являє собою методи управління стратегічною стійкістю підприємства, можливі шляхи покращення даної стійкості та напрями вдосконалення підвищення рівня забезпеченості стратегічної стійкості в умовах кризи.

Проведені дослідження у роботі дали ясність щодо того, які основні базисні потреби у стратегічної стійкості, можливі шляхи її підвищення та утримання на стабільному рівні. Також було викладено основні підходи до покращення стратегічної стійкості, методичні вказівки до реалізації плану щодо вдосконалення даного виду стійкості та викладено детальний опис функціонування роботи конкретного аналізованого підприємства.

Ключові слова: стратегічна стійкість, стратегія, підприємство, криза, кризовий стан.

## ANNOTATION

Solokha V.I. Strategic sustainability of the enterprise and its support in crisis conditions (based on the example of Hidrotek LLC). Manuscript.

Master's qualification work of OP "Entrepreneurship and business administration" specialty 076 Entrepreneurship and trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of reference sources, and appendices.

In the Master's thesis, a study of the strategic stability of the enterprise, as well as factors and methods of assessing strategic stability in crisis situations, was conducted. The first section of this work includes the general theoretical essence of the strategic stability of enterprises and consideration of factors and possible methods of evaluating an enterprise in a state of crisis. The second section includes the assessment of strategic sustainability based on the materials of a specific enterprise, the characteristics of this type of sustainability. The third section represents the methods of managing the strategic stability of the enterprise, possible ways of improving this stability and directions for improving the level of assurance of strategic stability in crisis conditions.

The research carried out in the work provided clarity on what are the main basic needs for strategic stability, possible ways to increase it and maintain it at a stable level. The main approaches to improving strategic sustainability, methodical guidelines for the implementation of the plan for improving this type of sustainability, and a detailed description of the functioning of the specific analyzed enterprise were also outlined.

Keywords: strategic sustainability, strategy, enterprise, crisis, state of crisis.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ	9
1.1. Сутність стратегічної стійкості підприємств в умовах кризи	9
1.2. Фактори забезпечення стратегічної стійкості підприємства	13
1.3. Методи оцінки стратегічної стійкості підприємств в умовах кризи	17
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ГІДРОТЕК»	19
2.1. Характеристика стратегічної стійкості підприємств в галузі	19
2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гідротек»	26
2.3. Аналіз забезпечення стратегічної стійкості підприємства	36
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ В УМОВАХ КРИЗИ	41
3.1. Шляхи покращення стратегічної стійкості підприємства	41
3.2. Напрями удосконалення рівня забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах кризи	45
3.3. Управління забезпеченням фінансової стійкості підприємства в умовах війни	51
ВИСНОВКИ	54
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	57
ДОДАТКИ	62

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності вибору теми роботи.* Так чи інакше підприємства постійно перебувають у середовищі, де можливі виникнення різного роду ситуацій, які здатні перевести становище підприємства із стабільного до кризового. Такі зміни можуть бути обумовлені внутрішніми проблемами підприємства, зовнішніми, ба більше – деколи навіть політичними.

Підприємство, яке позиціонує себе, як успішне та конкурентоспроможне, повинно мати чітку модель поведінки у кризових ситуаціях та ряд взаємодій щодо виходу з них. Так як утримувати стабільну ситуацію всередині підприємства та за його межами є складною задачею, такий стан підприємства досягається довгими роками праці та старань. Іншими словами, підприємство повинне виділятися на ринку, триматись на плаву і постійно бути готовим до будь-яких нестандартних ситуацій, подій, перешкод тощо.

Займатися підприємницькою діяльністю – це одразу являє собою ризик. Адже будь-яка підприємницька діяльність потребує вкладень, ідей, креативу, великої кількості людських матеріальних та нематеріальних ресурсів. Усе це в сукупності може нести за собою ряд ризиків, перешкод, труднощів, які мають бути враховані та передбачені, бажано наперед. Також не потрібно забувати про те, що підприємницька діяльність дуже поширена серед українців, а отже, створює між собою велику конкуренцію. Ризики є у всьому – від початкових вкладень до можливого браку товару, його невідповідності заявленим характеристикам, якщо ви закупаєте певні комплектуючі у постачальників, ба більше – є ризик того, що вас елементарно посунуть з ринку конкуренти. Із усього цього зрозуміло, що підприємцям ніколи не буває просто та гладко. Обрати такий вид діяльності – це глобальний ризик та вагома відповідальність, у яку фізична особа-підприємець (ФОП) вкладає багато часу, енергії та коштів.

*Стан вивченості проблеми.* У літературі поширені дослідження, що стосуються стратегічної стійкості підприємств. Серед них роботи Кузьмак О.,

Клименко С., Власенко В., Золотаревський А., Гончаров Ю., Захарчин Р., Полінкевич О.М., Ковальська Л.Л.

*Метою* дослідження є розкрити сутність стратегічної стійкості підприємства в умовах кризових ситуацій, сформувані методичні підходи до покращення даного виду стійкості у момент кризи, а також аналіз функціонування конкретного підприємства.

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі *завдання*:

- визначення сутності стратегічної стійкості підприємств;
- визначення методичних підходів до поліпшення стратегічної стійкості;
- оцінка стану та потреб бізнесу у кризовий час;
- оцінка стратегічної стійкості на прикладі конкретного підприємства.

*Об'єктом* дослідження є стратегічна стійкості підприємств під час кризових ситуацій.

*Предметом* дослідження є методи та потреби підприємств для їхнього функціонування під час кризових ситуацій.

*Методи* дослідження поставлених завдань наступні: методи теорії пізнання (розгляд та характеристика суті управління підприємства), методи економічного аналізу (аналітичні розрахунки, комплексна оцінка), логічно-абстрактні методи (для отримання результатів та формування висновку).

Джерела для *інформаційної бази дослідження*, що стосуються даної роботи, складають: наукові праці українських фахівців, інтернет-джерела, законодавчі документи України, документація, що стосується діяльності конкретного підприємства, а також власні висновки та роздуми щодо конкретно визначених тем.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

### 1.1. Сутність стратегічної стійкості підприємства в умовах кризи

Будь-яке підприємство, незалежно від роду діяльності, кількості працівників, масштабів виробництва – повинно мати чіткий план своєї роботи та прогнозувати можливі зміни як у внутрішньому середовищі підприємства, так і зовнішньому середовищі. Враховуючи зміни, обумовлені можливими ризиками, підприємство має рухатись до своїх виробничих цілей впевнено і сміливо. Виходячи з цього, повинна бути створена правильна тактика щодо підтримання та підвищення підприємством стратегічної стійкості у будь-яких кризових ситуаціях.

Стратегічна стійкість являє собою ряд процесів та силу виробничих потужностей, які у будь-якому відрізку часу зможуть залишити підприємство на високому рівні конкурентоспроможності. Під стратегічною стійкістю ми також розуміємо правильне формування підходів, які забезпечують підприємству стабільність та здатність зберігати конкурентну перевагу на ринку. Виходячи з цього, підприємству мають бути притаманні такі риси, як інноваційність, новизна, маневрене формування рішень при нестандартних ситуаціях та відповідно до рівня конкуренції в сфері роботи підприємства. Стратегічна стійкість перевіряє свою ефективність завдяки ризикам, які виникають у підприємств із тих чи інших причин, які деколи, ба навіть доволі часто можуть не залежати від самого підприємства. Такі ризики завжди присутні у підприємницькій діяльності, адже зрозуміло, що усі вони колись починали з нуля і жодне підприємство не досягло успіхів без тернистого складного шляху зростання та фінансових вкладень, які часто могли не окупати себе. Поява будь-якого ризику – це своєрідна перевірка для підприємства у тому плані, наскільки

воно готове та підготовлене до виникнення нестандартних подій на своєму шляху. У свою чергу, це крок для вдосконалення, без якого неможливий подальший розвиток та стійкість підприємства до подібних ситуацій у перспективі. При формуванні стратегічної стійкості обов'язково повинні враховуватись обидва середовища, які можуть вплинути на підприємство – це зовнішнє середовище та внутрішнє середовище. Зовнішнє середовище може представляти роботу конкурентів, можливо навіть втручання держави в плані зміни відсотка оподаткування. Внутрішнє середовище безпосередньо формується підприємством – його працівниками, потужностями та нормами праці.

Важливо усвідомлювати, що рішення проводити підприємницьку діяльність, включно з збереженням та підвищенням стратегічної стійкості включає у себе один із найважливіших ризиків підприємств - вкладення значних інвестиційних коштів, які можуть бути власні або залучені.

Загалом, стратегічна стійкість представляє собою здатність підприємства швидко адаптуватись, успішно протидіяти ризикам в умовах не завжди стабільного ринкового середовища, яке часто змінюється. Стратегічна стійкість є одною із складових стратегічного планування, а це означає, що компанія чи підприємство повинно не просто слідувати заготовленим колись довгостроковим планам, а мати можливість змінювати чи регулювати їх під нестандартні ситуації-ризиків. Це дозволить швидко реагувати на них та бути гнучким підприємством. Компанії, які вдосконалюють стратегічну стійкість, мають притаманні риси щодо генерації нових ідей, креативних рішень, впровадження експериментів із підходами до роботи. Таким чином, можна не лише триматись на плаву, а ще й формувати нові тренди на ринку.

Як би там не було, важливою складовою стратегічної стійкості будь-якої компанії є люди. Саме людина безпосередньо впливає на стійкість підприємства, її можливості та потужність. Тому й не дивно, що багато відомих світових компаній наймають висококваліфікованих працівників, ба більше – працюють над тим, аби іще більше покращити їхню кваліфікацію та підвищити рівень

компетентності. Зазвичай у таких компаніях, де стратегічна стійкість дуже висока, цінують ідеї та думку працівників і завжди беруть їх до уваги.

Беручи до уваги фактор часу, підприємство із високою стратегічною стійкістю повинно навчатись балансувати між короткостроковою та довгостроковою перспективами. Цій тезі слідує той факт, що підприємство має зосереджуватись не лише на поточних результатах своєї роботи, але й прогнозувати свої подальші дії у майбутньому, аби триматись як мінімум на тому ж рівні стійкості, що раніше, а краще – ще й на вищому. Найкраще для підприємства буде мінімізувати вплив різних небажаних факторів, які можуть виникнути в ході його роботи. Саме для цього потрібно правильно управляти ризиками, аж ніяк не нехтувати їхнім впливом та завжди враховувати їх. Якщо знехтувати дрібним ризиком, він потягне за собою дедалі більший та більш збитковий ризик.

Якщо у підприємства правильно налаштована взаємодія щодо ризиків та варіантів їх усунення чи мінімізації, то навіть у складних обставинах компанія не лише залишиться на плаву, але й зможе розвиватись, піднімати власні конкурентні показники та утримувати свої позиції на ринку.

Стратегічну стійкість можна класифікувати у різних варіантах. Наприклад, розрізняють такий вид стійкості як економічний. Економічна стійкість являє собою здатність компанії зберігати стабільний фінансовий стан, навіть якщо виникають умови нестабільності або складних криз. Щоб забезпечити стабільну економічну стійкість, потрібно грамотно контролювати та управляти доходами, витратами, запасами. Також існує організаційна стійкість, яка являє собою можливість підприємства мати таку методіку ведення організації, яка дозволяє адаптувати різні процеси, увімкнути креативні підходи та завжди бути доступним для змін. Напевно чи не однією з найважливіших видів стійкості є інноваційна. Даний вид стійкості дозволяє підприємству підлаштовуватись під можливі нові ринкові умови, генерувати нові ідеї та успішно впроваджувати їх у процес виробництва.

У таблиці 1.1 детальніше викладено порівняння декількох аспектів стратегічної стійкості.

Таблиця 1.1. – Основні характеристики та порівняння аспектів стратегічної стійкості

Тип стійкості	Характеристика	Приклад дій
Економічний	Збереження фінансової стабільності та подальше її зростання навіть за крих умов чи в стані нестабільності	Раціональна оптимізація витрат, можливе створення фінансових запасів на випадок кризових ситуацій
Інноваційний	Створення і втілення в реальність нових організаційних, концептуальних або технологічних рішень	Прогнозування нових ідей, можливість прислухатись та втілювати креативні ідеї персоналу
Технологічний	Можливість підприємства швидко адаптуватись до змін у всіх можливих етапах його успішного функціонування	Використання сучасного обладнання, автоматизація виробництва і процесів, пов'язаних із ним
Операційний	Правильне забезпечення роботи підприємства задля безперервності виробничих процесів	Створення запасного варіанту постачання, дублювання найбільш важливих функцій у роботі

*Джерело: Сформовано автором на основі [1]*

Різні аспекти стратегічної стійкості, особливо в комбінуванні ними, дають підприємству змогу ефективно використовувати потенціал виробництва, працівників та чітко реагувати на виклики, які постають перед ним. Застосовуючи та вдосконалюючи ці методи, підприємство може і буде стійким до ризиків, готовим до будь-яких сценаріїв та подій. Оскільки ризики бувають різні, кожне підприємство під себе вибудовує процеси поєднання аспектів стійкості та важливість їх використання. Інвестуючи ресурси в різні аспекти стійкості, підприємства можуть не лише протистояти викликам, а й скористатися новими можливостями, що з'являються у надзвичайному динамічному ринковому середовищі. Таким чином, стратегічна стійкість стає не просто інструментом виживання, а важливим чинником для створення цінностей підприємства та сталого розвитку.

## 1.2. Фактори забезпечення стратегічної стійкості підприємства

Забезпечення стратегічної стійкості – це багаторівневий, складний та трудомісткий процес. Аби усі аспекти стратегічної стійкості функціонували у правильному напрямку, керівним ланкам підприємства потрібно мобілізувати багато ресурсів, креативу, запастись терпінням та витримкою. Досягнення успішного результату можливе лише завдяки вагомій праці та прикладенню багатьох зусиль. Тим не менш, ряд дій щодо забезпечення стратегічної стійкості підприємств формує певні фактори, які є важливими і на які варто звернути увагу.

Одним серед таких факторів є правильне управління ризиками. Реагуючи на ризики своєчасно, впевнено і системно – компанія може домогтись підходу активного пошуку ризиків, їхнього вирішення та мінімізації їх появи у майбутньому. Аби правильно оцінити появу ризиків і загалом їхні сутності, потрібно аналізувати зовнішні та внутрішні фактори, методи страхування від ризиків, запасні плани на випадок якщо основні не спрацюють чи проваляться. Управляючи ризиками грамотно та раціонально, компанія має шанс на унеможливлення їх впливу на роботу підприємства і своєчасне виявлення їх до завдання можливих збитків, як фінансових, так і тих, що стосуються втрати часу чи ресурсів.

Також правильний рівень побудови стратегічної стійкості потребує конструктивного діалогу керівних ланок в плані соціальних ланцюжків. Підприємства, які інвестують час та ресурси у підходящий підхід до усіх ланок суспільства, тим самим вибудовують до себе довіру та гарну репутацію. До суспільства у цьому аспекті відносяться постачальники, клієнти, працівники. Соціальна відповідальність будь-якої є невід'ємним показником їхньої лояльності та чесності. Будь-якому працівнику чи клієнту буде приємна турбота про нього, врахування власної думки і прийняття її до уваги. Таким чином компанія вибудовує чудову репутацію, яка в подальшому формує загальний міцний контакт між підприємством та суспільством.

Аби мати більш розвинуту стратегічну стійкість, підприємство має бути гнучким, а його керівники повинні мати гнучку систему контролю та прийняття рішень. Гнучким є те підприємство, яке здатне швидко адаптуватись до змін, впровадити нові рішення без довгих роздумів, якщо час прийняття рішень безпосередньо впливає на роботу підприємства і можливі збитки. Особливо гнучкими мають бути підприємства в Україні зараз, адже на східній та південній ділянках території України триває війна, а щодня над усією територією України літають керовані авіаційні бомби, ударні дрони, далекобійні ракети тощо. Війна змінює кардинально усе – від звичайного побуту людей до функціонування підприємств в цілому. Підприємства мусили адаптувати свою роботу під воєнний час. Вони мають функціонувати, жити, розвиватись навіть під час такої жахливої події, як війна. Звісно, не все так просто – під час воєнних дій на території країни зберігаються нестабільні умови, нові і страшні ризики, що стосуються в першу чергу життя людей та загрози для виробництва. Керівникам підприємств потрібно правильно розставити важливість напрямків у загальній системі функціонування підприємства, аби досягти стратегічно стійкої роботи - де потрібно приділяти більше уваги, а де не потрібно так багато прикладеного часу та ресурсів.

Під час війни стратегічна стійкість підприємств набуває вирішального для них значення, адже компанії стикаються з безпрецедентними та раніше не баченими викликами – від руйнування їхньої інфраструктури до нестачі звичних ресурсів і загроз безпеці людей чи будівель. Війна також підсилює важливість соціальної відповідальності: підтримка громади, співробітників і захисників країни стає не лише етичним обов'язком, але й фактором зміцнення репутації та довіри. Водночас підприємства змушені диверсифікувати свої канали збуту та швидко освоювати нові ринки, щоб забезпечити економічну стабільність

Загалом, займатись підприємництвом – це означає перетворювати ідеї та бачення в голові у реальність. Головне – робити це послідовно, грамотно і правильно. Саме під час війни підприємству потрібно правильно проаналізувати всі можливі ризики, спектр яких поширився, а також усвідомити важливість

їхнього функціонування та роботи для країни та населення. На даний момент, бізнес вчиться функціонувати під час війни доволі вдало.

У таблиці 1.2. розкрито основні фактори забезпечення стратегічної стійкості та їх характеристика.

Таблиця 1.2. – Основні фактори забезпечення стратегічної стійкості та їх характеристика

Назва фактору	Загальна суть фактору
Управління ризиками	Правильне, чітко сплановане управління ризиками заради того, аби у разі їх появи – швидко усунути його за максимально мінімальних збитків чи втрат часу, або в разі їх можливої появи – швидко відреагувати та не призвести до його впливу на підприємство.
Соціальна відповідальність	Створення правильних та хороших зв'язків із суспільством (працівники, клієнти, постачальники), аби мати гарну репутацію, бажання повертатись до того ж самого підприємства і вибудовувати довіру.
Гнучкість	Можливість змінювати стратегію функціонування, адаптуватись до зміни ринкових умов, швидко реагувати на потенційні ризики та виклики, швидко приймати важливі рішення.
Кадровий вплив	Забезпечення такого стилю ведення роботи, де думка та робота працівника ціниться, приймаються до уваги можливі ідеї працівників, а їхня кваліфікація та компетентність спроможна розвиватись завдяки допомозі компанії.
Фінансова стійкість	Підприємство повинно забезпечити свою роботу вагомими фінансовими резервами для ефективного функціонування та задля можливості триматись на тому ж рівні у разі виникнення кризових ситуацій.
Партнерські відносини	Партнерська складова функціонування підприємства допомагає йому розширити сферу свого впливу на ринку, зміцнити свої позиції та зменшити можливу появу ризиків.
Кібербезпека	Захищає основні цифрові дані підприємства від зламу, викрадення чи пошкодження. Є важливим фактором у сучасному світі технологій.
Експерименти	Впровадження нових, часом навіть нестандартних чи складних ідей експериментального характеру, задля досягнення цікавих результатів та розвитку підприємства.
Прийняття державної допомоги	Участь у державних програмах допомоги бізнесу, прийняття цікавих проектів від держави, залучення до державних ініціатив, які можуть допомогти стабільно функціонувати.
Клієнтоорієнтованість	Прийняття думок чи побажань клієнтів, можливість коригувати роботу під потреби клієнта.
Функціональність працівників	Впровадження багатофункціональних задач для працівників, які здатні використовувати свій потенціал ефективніше.

*Джерело: Сформовано автором на основі власних суджень.*

Ці основні фактори сприяють створенню єдиного комплексного підходу до стратегічної стійкості, створюючи можливість підприємству адаптуватися,

оборонятися від потенційних ризиків і зберігати ефективність своєї роботи навіть у найскладніших кризових умовах.

Усі ці фактори створюють собою певні особливості функціонування підприємства під час звичайного часу або під час кризи. Такі особливості представлено на рисунку 1.1.

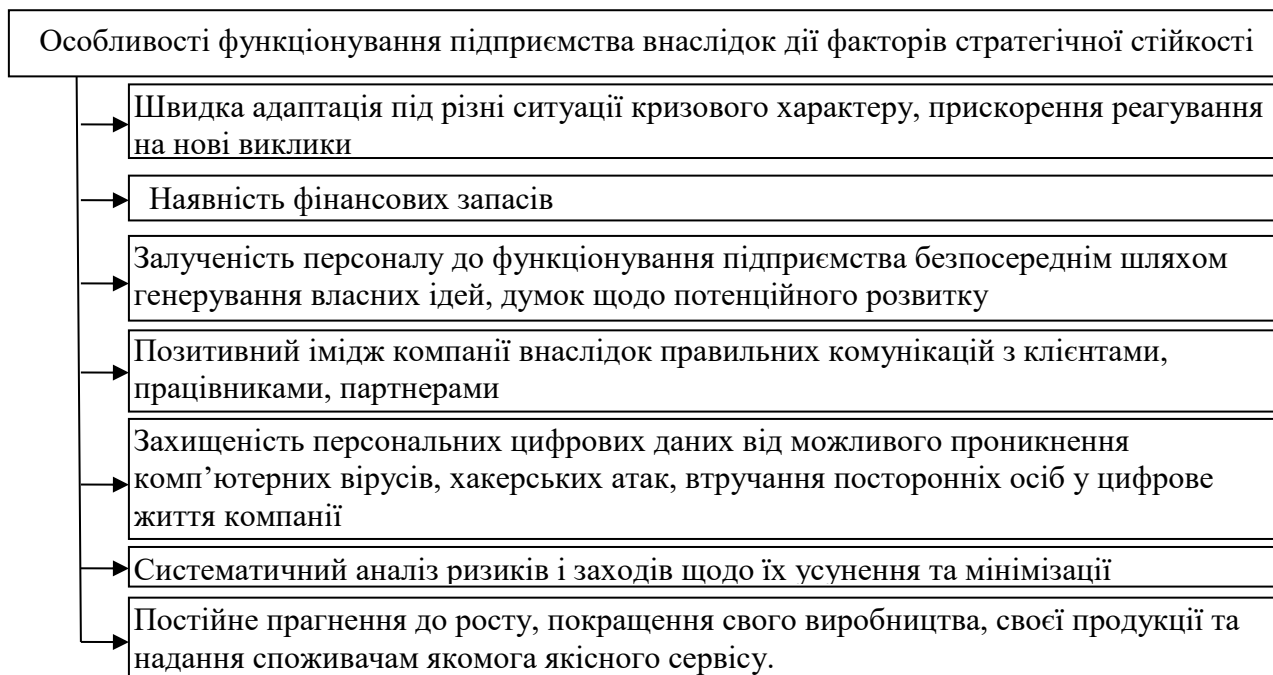


Рисунок 1.1. Особливості функціонування підприємства внаслідок дії факторів стратегічної стійкості

*Джерело: сформовано автором на основі власних суджень.*

Аналізуючи дані (рис. 1.1), можемо говорити, що усі особливості є вагомими для підприємства і пов'язаними одне з одним. Постійне узгодження всіх цих аспектів та їхнє регулярне вдосконалення дозволить підприємству розвиватися як стратегічно, так і тактично. Підприємство зможе адаптуватися до змін ринкового середовища та швидко реагувати на нові виклики, що підвищить його конкурентоспроможність. Такий підхід сприятиме довготривалому успіху компанії, забезпечуючи стабільне зростання та розвиток.

Забезпечивши високу ефективність згаданих процесів, компанія не тільки утримає свої позиції на ринку, але й зможе освоювати нові ніші, зберігаючи лідерство серед виробників.

### 1.3. Методи оцінки стратегічної стійкості підприємства в умовах кризи

У момент настання кризи, аби правильно створити план для протидії цьому явищу, мають бути застосовані певні методи правильної оцінки стратегічної стійкості в цих умовах. Даний процес оцінки є важливим, складним та багатограним, але потреба в ньому є вкрай необхідна. Існує безліч методів стратегічної стійкості підприємства в умовах кризи, кожен із них варто розглядати детально та ретельно.

Першим методом є політико-економічний аналіз (pestle-аналіз). Його суть у тому, що він аналізує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічних та правові аспекти, які впливають на діяльність підприємства, дає можливість краще зрозуміти зовнішні умови, що існують для нього в умовах кризи [2]. Такий підхід дозволяє виявити ключові фактори, які можуть становити ризик або у протилежному порівнянні – стати опорою для компанії в нестабільному середовищі. Цей метод також допомагає побудувати прогнози щодо того, як зовнішні зміни можуть впливати на здатність бізнесу залишатися стійким. Завдяки цьому підприємство отримує можливість своєчасно адаптувати стратегії, знижуючи ризики й посилюючи свою конкурентну позицію.

Наступним методом є аналіз ефективності управління персоналом за допомогою певних показників [2]. Під час кризи особливу вагу набувають такі аспекти, як стабільність персоналу, рівень залученості, кваліфікація працівників і їхня мотивація. Плинність кадрів у цей період може не лише знизити ефективність роботи, але й створити додаткові ризики для бізнесу, адже втрата кваліфікованих співробітників ускладнює адаптацію до нових викликів і змінює динаміку команди. Мотивація і залученість стають справжнім фундаментом для збереження продуктивності у складні періоди. Працівники, які відчують себе цінними й підтриманими, легше долають стресові ситуації та сприяють зміцненню стійкості бізнесу, активно включаючись у процеси й пропонуючи власні рішення. Вони допомагають створити атмосферу взаємної підтримки, яка є запорукою стабільної роботи навіть у кризовий час. Крім того, висока

кваліфікація персоналу стає важливою перевагою, оскільки дає змогу швидше реагувати на зміни та ефективно виконувати завдання в умовах обмежених ресурсів. Кваліфіковані фахівці можуть адаптуватися до нестандартних ситуацій і знаходити оптимальні підходи для досягнення цілей, що сприяє довготривалій стійкості компанії.

Не менш важливим етапом є проведення експериментального тестування процесів підприємства у незвичних стресових умовах. Метод заснований на моделюванні різних сценаріїв кризи, таких як зниження попиту, перебої в ланцюгах постачань або економічні коливання, з подальшим аналізом їхнього впливу на основні показники роботи компанії. Таке тестування допомагає виявити найбільш чутливі аспекти бізнесу, визначаючи ті ділянки, які найбільше потребують додаткового захисту та стабільності. Отримані дані дозволяють підприємству спрямувати зусилля на зміцнення найбільш вразливих процесів, зберігаючи їхню стабільність навіть в умовах непередбачуваних змін. Стрес-тестування дає керівництву цінну інформацію для вчасного ухвалення заходів, спрямованих на підвищення стійкості компанії та її здатності адаптуватися до різних ризиків.

Авжеж, найбільш класичним методом є проведення SWOT-аналізу, адже традиційно саме цим методом визначають можливі ризики, а також їх вплив на підприємство [3]. Традиційний підхід, який включає аналіз сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, допомагає глибше зрозуміти вплив кризових умов на стійкість компанії. У періоди нестабільності акцент робиться на виявленні слабких місць і потенційних загроз, що дозволяє вчасно виявити проблемні аспекти. Цей метод сприяє адаптації стратегій для ефективного управління ризиками, знижуючи негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства. Завдяки такому підходу керівництво може швидко реагувати на виклики, підтримуючи стійкість і гнучкість бізнесу в умовах кризи.

Саме ці методи оцінки стратегічної стійкості у кризовий період допомагають виявити вразливі місця та підготуватися до можливих ризиків, а також дозволяють бізнесу правильно адаптувати свої стратегії під час кризи.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТОВ «ГІДРОТЕК»

#### 2.1. Характеристика стратегічної стійкості підприємств в галузі

Бізнес-галузь являє собою мережу підприємств, які змагаються між собою. Конкуренція стимулює компанії до розвитку, вдосконалення та утримання власної частки ринку, а іноді й до її розширення. Навіть у мирний час бізнес залишається складною та ризикованою діяльністю, де існує безліч факторів, які часто важко або навіть неможливо передбачити. Якщо брати до уваги війну, яка відбувається в Україні, то вона ще більше похитнула стійкість підприємств та їхніх планів розвитку.

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що розпочалося 24 лютого 2022 року, істотно підвищило рівень ризиків для українського бізнесу, створило безліч додаткових ризиків, порушило їхню стійкість, як стратегічну, так і тактичну, поставивши під загрозу навіть саме існування багатьох підприємств як таких. Постало питання, чи зможе бізнес вижити в цих умовах, оскільки значний відсоток компаній змушений був повністю зупинити діяльність, щоб гарантувати безпеку працівників та їхніх сімей. Деякі підприємства, особливо ті, що пов'язані з оборонно-промисловим комплексом, почали працювати на благо та захист країни, попри величезні ризики. Такі компанії стали пріоритетною ціллю для противника, адже знищення оборонної промисловості України було одним із його завдань. Тому стратегічна стійкість стала для українського бізнесу основою виживання та подальшого відновлення в умовах війни.

Попри все, розглядаючи кризові умови, підприємство має бути стійким до економічних коливань [4]. Це означає потенційну здатність підприємства підтримувати стабільність і успішно функціонувати без вагомих втрат у періоди економічної нестабільності, під час інфляції, фінансових криз чи різких змін

курсу різних світових валют. Така стійкість може забезпечуватися через різні стратегічні впливи, що дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним, захищати свої ресурси і вдало реагувати на зміни зовнішнього впливу. Також конкретно у цьому кейсі можна розглянути економічну стійкість на прикладі компанії виробників автомобільної техніки Toyota, у основі філософії якої закладені такі процеси, як мінімізація втрати часу на проміжних ланках виробництва від однієї до іншої, а також оптимізація усіх процесів задля заощадження ресурсів.

Стратегічна стійкість формується у взаємозв'язку із стратегіями розвитку підприємства. Вони представлені на рисунку 2.1.

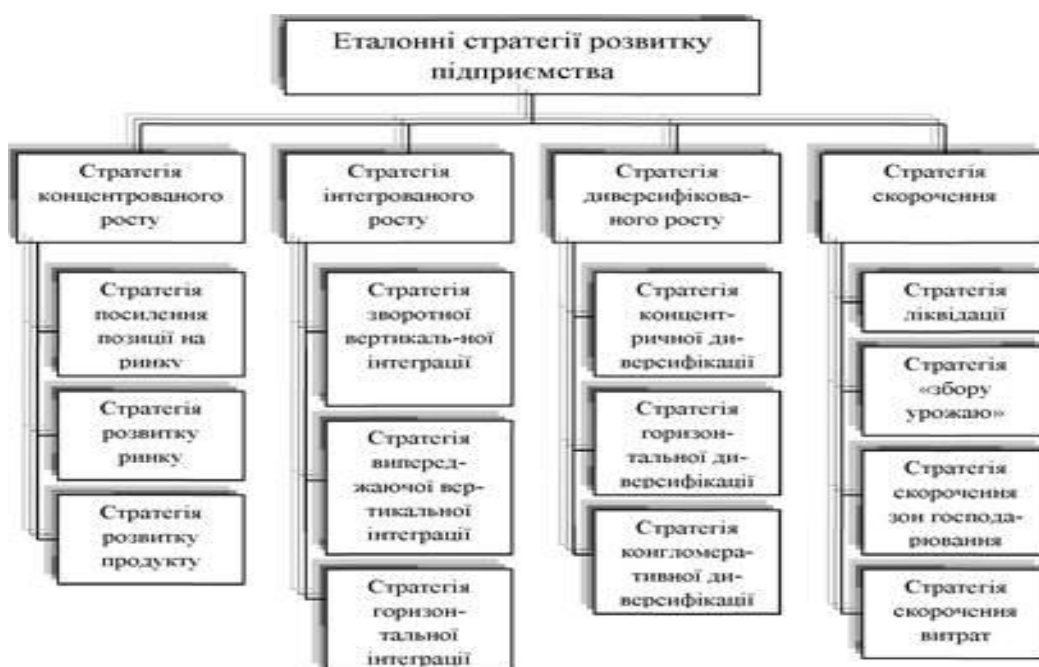


Рисунок 2.1. Стратегії розвитку підприємства

*Джерело: на основі джерела [41]*

Стійкість до економічних коливань передбачає здатність компанії залишатися конкурентоспроможною і функціонувати навіть в умовах нестабільної економічної ситуації. Це вимагає наявності довгострокових стратегій, що мінімізують вплив кризових явищ на операційні та фінансові процеси підприємства. Компанії, що орієнтуються на стратегічну стійкість, часто інвестують у диверсифікацію своїх активів, оптимізують ланцюги постачань, створюють фінансові резерви та застосовують гнучкі стратегії управління. У

рамках стратегічної стійкості, підприємства також розробляють системи управління ризиками, що включають фінансове планування, хеджування валютних ризиків та інші інструменти для зниження залежності від економічних коливань. Наприклад, підприємства можуть інвестувати в автоматизацію виробництва та оптимізацію витрат, щоб знизити вплив підвищення цін на ресурси. Зрештою, стійкість до економічних коливань забезпечує компаніям можливість стабільно зростати та досягати своїх стратегічних цілей навіть у мінливих умовах ринку.

Не менш важливою характеристикою стратегічної стійкості є врахування та впровадження інноваційного потенціалу підприємства задля зростання та впевненого формування його стійкості [5]. Інноваційний потенціал підприємства – це його здатність до впровадження нових технологій, методів та рішень для адаптації до мінливих умов ринку та покращення своєї конкурентоспроможності. Інноваційний потенціал тісно пов'язаний зі стратегічною стійкістю, оскільки саме здатність до інновацій забезпечує підприємству довготривалу конкурентну перевагу та можливість швидко реагувати на зовнішні зміни. Компанії, які активно інвестують у наукові дослідження, розробки і нові технології, можуть впроваджувати інновації у свої продукти, процеси або бізнес-моделі, що дозволяє їм швидше адаптуватися до нових викликів.

У контексті стратегічної стійкості інноваційний потенціал дозволяє підприємству створювати продукти і послуги, які не тільки відповідають актуальним потребам ринку, а й випереджають їх, формуючи новий попит. Наприклад, такі компанії, як Tesla та Apple, здатні визначати тренди, створюючи продукти, які стають популярними завдяки своїм інноваційним характеристикам. Це дає їм змогу не просто підтримувати стабільність у нестабільному середовищі, але й активно розвиватися, зміцнюючи свої позиції навіть під час економічних коливань. Варто зауважити, що високий інноваційний потенціал сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його здатності до ризик-менеджменту. Використання інноваційних технологій допомагає

підприємству зменшити вразливість до різних ризиків, таких як зростання цін на сировину або можливі зміни у споживчих вподобаннях. Таке підприємство з більшою ймовірністю зможе зберегти і розвинути свою стійкість у довгостроковій перспективі, забезпечуючи собі стабільне зростання і захищеність від зовнішніх факторів впливу.

Портал Дія. Бізнес зробив порівняння кількості реєстрацій бізнесу у 2021 та 2022 роках, аби проаналізувати отримані показники та зробити висновок щодо конкретних даних. Відповідні матеріали наведено у рисунку 2.2.

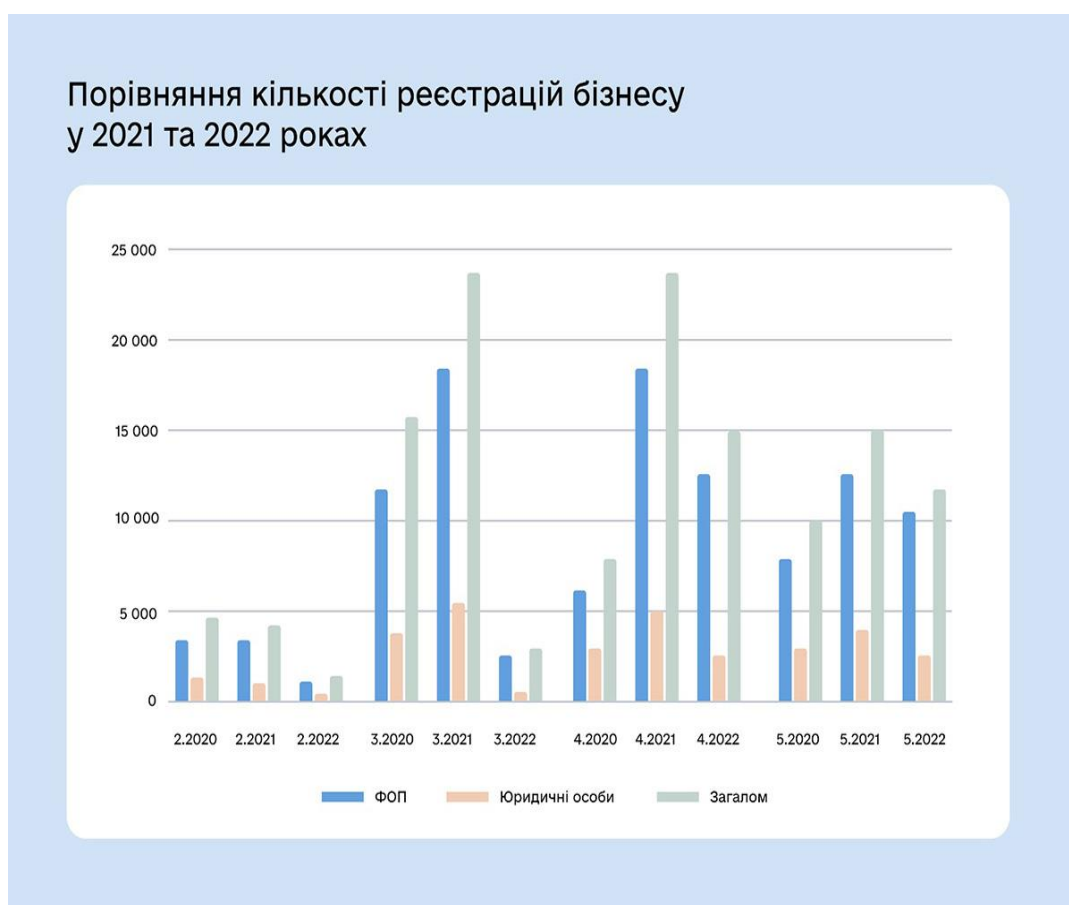


Рисунок 2.2. Порівняння кількості реєстрації бізнесу у 2021 та 2022 роках  
Джерело: на основі джерела [29]

Зрозуміло, що абсолютно важливо розглядати стратегічну стійкість із призми відношення її до конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність є здатністю підприємства витримувати тиск ринку та залишатися привабливим для споживачів завдяки своїм унікальним перевагам та ефективному використанню ресурсів [6]. У контексті стратегічної стійкості це критичний фактор, адже саме конкурентоспроможність дозволяє компанії

підтримувати свої позиції навіть у періоди економічних потрясінь. Підприємства, які можуть запропонувати кращу якість продукції, інноваційні рішення чи вигідніші ціни, мають вищі шанси утримати клієнтів і не втратити ринкову частку, навіть коли економічна ситуація змушує споживачів шукати більш доступні варіанти. У кризових умовах конкурентоспроможність тісно пов'язана зі здатністю підприємства до адаптації, коли для виживання необхідно швидко підлаштовуватися під змінені ринкові умови. Наприклад, компанії, які можуть оперативнo змінювати стратегії, переглядати ціни чи розширювати асортимент, мають перевагу над менш гнучкими гравцями. Під час економічних спадів гнучкі компанії швидко адаптують свої пропозиції для клієнтів, що прагнуть заощаджувати, тим самим залучаючи нових покупців і зберігаючи лояльність уже раніше прибулих. Конкурентоспроможність – це не лише показник ринкової сили підприємства, а й ключовий елемент його довгострокової стратегічної стійкості. Вона дозволяє підприємству зберігати прибутковість і перспективи розвитку навіть у нестабільні часи, забезпечуючи здатність до зростання та ефективного використання ресурсів. Компанії, які вкладають у підвищення якості продукції, покращення внутрішніх процесів і розвиток бренду.

Аби краще розуміти загальну ситуацію про характеристику стратегічної стійкості та її складових, їх сутності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.– Характеристика складових стратегічної стійкості

Назва складової стратегічної стійкості	Сутність
Конкурентоспроможність	Підтримання конкурентних позицій на ринку, впровадження нових технологій та методів роботи задля підвищення ефективності та прибутку
Управління витратами	Грамотне планування з реалізацією витрат та їхній подальшій оптимізації, раціональності
Оптимізація процесів	Правильне налаштування усіх можливих процесів на підприємстві, аби вони мали логічну побудову та взаємодію
Фінансовий резерв	Наявність фінансових заощаджень компанії задля їх використання у разі виникнення кризової ситуації

*Джерело: сформовано автором на основі джерела [7]*

Можемо спостерігати, що усі описані конкурентні складові є важливими та в цілому повинні поєднуватись між собою задля глобальної ефективної роботи підприємства. Їх вміле впровадження та розвиток дозволяє підприємству почуватись впевнено та захищено при зміні будь-яких ринкових умов чи появи нових, раніше небачених тенденцій функціонування.

Бізнес також потребує негайного пришвидшення проходження товарів через митний контроль, адже процеси, пов'язані з доставкою імпортованих товарів та комплектуючих в Україну, все ще занадто тривалі. Це призводить до значних витрат часу, які іноді можуть навіть повністю зупинити роботу підприємства. Для забезпечення стабільної діяльності компаній логістика митного оформлення товарів має бути швидшою та ефективнішою.

Стратегічна стійкість потребує безпеки. Одним із рішень, що може забезпечити подальшу роботу підприємства, є його релокація, тобто перенесення з території бойових дій у безпечніший регіон країни. Протягом 2022 року багато підприємців ухвалили це рішення. Хоча такий крок є складним і вимагає значних організаційних зусиль, у ситуації, коли йдеться про виживання бізнесу, інших кращих варіантів може й не бути. У таблиці 2.2 наведено дані про переміщення компаній із зон бойових дій до безпечних регіонів станом на квітень 2022 року.

Можемо спостерігати, що саме Львівська область та інші західні області є найбільш привабливими для підприємців, які бажають релокувати туди свої бізнеси. Логіка в такій тенденції присутня – Львівська область, зокрема й Львів є неймовірно насиченим туристичним регіоном, одною з головних візитівок України, де насамперед більш безпечно, ніж в південних та східних регіонах.

Насамкінець, для стратегічної стійкості бізнесу врешті-решт потрібна підтримка, зокрема фінансова. На даний момент нашій державі непросто спрямовувати значні кошти на інші потреби, окрім підтримки оборонно-промислового комплексу. Це розуміють західні партнери України, тому багато з них надають вагому фінансову допомогу для підтримки українського бізнесу. Така підтримка може стати рятівною для бізнесу, допомагаючи не тільки вистояти, а й продовжувати розвиток у кризових умовах.

Таблиця 2.2. – Релокація підприємств із зони бойових дій у більш безпечні регіони у квітні 2022 року

Область релокації	К-ть заявок, од.	Переміщено підприємств, од.	Розпочали роботу, од.	Область розміщення до релокації	Питома вага релокованих підприємств у загальній кількості підприємств (%)
Львівська	412	93	39	Харківська, Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька	0,4428
Івано-Франківська	98	28	23	Харківська, Запорізька, Київська, Донецька	0,3435
Волинська	12	7	5	Київська, Харківська, Житомирська	0,0991
Рівненська	589	21	16	Київська, Харківська, Донецька, Чернігівська	0,3476
Тернопільська	131	24	18	Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька, Луганська	0,4652
Чернівецька	45	23	16	Запорізька, Київська, Дніпропетровська, Харківська	0,544
Хмельницька	170	19	15	Запорізька, Київська, Донецька, Харківська	0,2476
Закарпатська	500	81	54	Харківська, Запорізька, Сумська, Чернігівська, Київська, Донецька	1,2025
Вінницька	97	16	9	Харківська, Дніпропетровська, Донецька, Херсонська, Київська	0,162

*Джерело: сформовано на основі джерела [8, с. 20]*

Якщо брати до уваги ситуацію в Україні, то протягом усього періоду дії воєнного стану податкові ризики постійно коливалися, внаслідок чого коливалась і стратегічна стійкість підприємств. Тому з початком війни податкові органи вжили низку пом'якшувальних заходів для підприємств. Основними з них були наступні [9]:

– можливість для малих і середніх підприємств, що працюють як фізичні особи-підприємці (ФОП), перейти на спрощену систему оподаткування у розмірі 2% від доходу;

- звільнення від сплати земельного податку та екологічного податку на територіях, де безпосередньо ведуться бойові дії;
- запровадити єдиний податок та єдиний добровільний соціальний внесок для фізичних осіб-підприємців;
- скасування штрафних санкцій за несвоєчасне подання податкових декларацій тощо.

Стан бізнесу в умовах нестабільності залишається невизначеним, оскільки на нього впливають численні зовнішні фактори, які важко передбачити. У підприємств виникає низка нових потреб, і ключовою стає підтримка з боку держави та споживачів, що безпосередньо впливає на їхню стратегічну стійкість.

Багато компаній перемістили свої потужності у стабільніші регіони країни, що сприяло їхньому збереженню і подальшій роботі. Уряд активно підтримує діяльність бізнесу через податкові пільги та впровадження численних державних і міжнародних програм допомоги, спрямованих передусім на малий і середній бізнес. Така підтримка забезпечує підприємствам ресурс для адаптації та розвитку навіть у непередбачуваних умовах.

## **2.2. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Гідротек»**

Ведення обліку спожитих ресурсів є не лише зручним, але й важливим з точки зору справедливості як для держави, так і для постачальника послуг. Сучасні облікові системи відповідають високим стандартам якості, надійності та точності. Товариство з обмеженою відповідальністю «Гідротек» є одним із провідних виробників лічильників для обліку гарячої та холодної води в Україні. Їхні лічильники здебільшого встановлюють у багатоквартирних будинках, де застосовуються стандартизовані розміри водяних труб, під які й налаштовано виробництво продукції.

ТОВ «Гідротек» здійснює постачання своєї продукції по всій Україні, а її лічильники можна знайти як у спеціалізованих інтернет-магазинах, так і в

більшості фізичних торгових точок на території країни. Основними клієнтами компанії є мешканці багатоповерхових житлових будинків та організації, які забезпечують послуги водопостачання.

На підприємстві «Гідротек» функціонує лінійно-функціональна організаційна структура управління. Діяльністю компанії керує директор, під керівництвом якого працюють бухгалтер, менеджер зі збуту і постачання, інженер, працівники, відповідальні за перевірку готової продукції, складання облікових механізмів, а також відділ технічного контролю готової продукції. Організаційна структура саме такого типу є ефективною для «Гідротек», адже на підприємстві здійснюється виробництво зі стабільним багаторічним асортиментом продукції.

Компанія позиціонує себе на ринку як виробника, якому можна довіряти за надійність і високу якість. Команда ТОВ «Гідротек», від керівництва до кожного працівника, приділяє особливу увагу дотриманню високих стандартів якості, яких підприємство незмінно дотримується. Вони працюють над тим, щоб виробничий процес залишався стабільним, поставки – оперативними, а всі механізми та комплектуючі – відповідали високим стандартам. Окрім того, компанія завжди підтримує контакт із клієнтами, оперативно реагуючи на будь-які питання, що можуть виникнути у споживачів.

Підприємство відкрито до комунікації з клієнтами, і завдяки багаторічній роботі на ринку здобуло позитивну репутацію. Основою конкурентоспроможності «Гідротек» є саме її надійність і гарний імідж. Висока якість продукції сприяє поверненню постійних клієнтів, адже швидкі поставки, якісні товари і клієнтоорієнтованість залишають приємне враження, стимулюючи повторні звернення. Продукція підприємства відповідає стандартам європейських норм та пройшла офіційну сертифікацію в Україні [13] (див. додаток А).

Аби була можливість перевірити ефективність функціонування підприємства на ринку, важливо проаналізувати ряд показників, які мають безпосереднє відношення до його господарської діяльності. Проробивши такий

аналіз, можна виконати якісну оцінку функціонування компанії, а також наглядно побачити зміну його фінансових результатів.

Ряд основних показників господарської діяльності компанії виглядає наступним чином: чистий дохід від реалізації, сума власного капіталу, чистий прибуток, валовий прибуток, собівартість реалізованої продукції, показники ефективності використання ресурсів тощо.

Проведемо аналіз показників діяльності ТОВ «Гідротек». Дані, які вийшли у результаті, представлені у таблиці 2.3. Проводячи порівняння за роками, можемо зробити висновок, що обсяг виробленої продукції підвищився на 7,4% та 8,5% у 2022 та 2023 роках відповідно. Виходячи з цього, показник чистого доходу збільшився на 18,9% та на 13,8% у 2022 та 2023 роках відповідно. Зростання показників обумовлено правильним підходом до формуванням стратегічної стійкості підприємства, внаслідок чого ТОВ «Гідротек» успішно втілило в реальність свій план по стратегічній стійкості, адже саме у ці роки діяльності підприємства на території України триває повномасштабна війна.

Таблиця 2.3. – Основні показники господарської діяльності  
ТОВ «Гідротек» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне	
				2022/ 2021 рр.	2023/ 2022рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022рр.
Власний капітал, тис. грн.	810776	946825	987420	136049	40595	14,3	4,1
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	2895000	3125000	3416000	230000	291000	7,4	8,5
Чистий дохід (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1267000	1562000	1812000	295000	250000	18,9	13,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	996547	1027690	1216540	31143	188850	3,1	15,5
Валовий прибуток, тис. грн.	279453	534310	595460	78935	61150	14,7	10,2
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн.	172780,2	195617,1	256751	22836,9	64994,9	11,7	25,3
Середньоспискова чисельність працюючих, осіб	25	25	25	0	0	0	0
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	12500	14166,7	17600	1666,7	3433,3	13,3	19,5

*Джерело: розраховано автором*

Якщо брати до уваги показник собівартості, то у 2022 році він зріс на 3,1%, а у 2023 – аж на 15,5%. Це обумовлено подорожчанням комплектуючих до

виробництва, а також ростом інфляції в Україні. Валовий прибуток зріс на 14,7% у 2022 році, а також на 10,2% у 2023 році. Фінансові результати підприємства виявились прибутковими і зберігали позитивну динаміку зростання.

Важливо зауважити, що протягом років на підприємстві залишається незмінна кількість працівників. Це говорить про те, що як підприємство вірне своїм працівникам, так і працівники вірні підприємству, адже їх влаштують умови праці та заробіток. У 2022 році середній рівень зарплати зріс на 13,3%, а у 2023 році – на 19,5%

Підприємству властиво збільшувати попит, внаслідок чого може відбутись зміна обсягів виробництва та реалізації. Дані у таблиці 2.4. чітко свідчать про тенденцію зміни цих обсягів. Вони можуть свідчити також про розвиток підприємства і стабільно ефективний ріст продажів.

Таблиця 2.4. – Обсяг виробництва основних видів продукції протягом 2021–2023 рр.

Тип продукції	Обсяг виробництва, тис. шт.			Відхилення			
				2022/2021 рр.		2023/2022 рр.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне тис. шт.	відносне %	абсолютне тис. шт.	відносне %
Лічильники води	154,3	191,5	245,8	37,2	24,1	54,3	28,4

*Джерело: розраховано автором*

Дані у цій таблиці представлені у таких показниках без врахування податку на додану вартість (ПДВ) або інших можливих непрямих податків. Аналізуючи дані таблиці, можна зауважити, що у 2022 році показник обсягу виробництва зріс на 24,1%, а у 2023 році – аж на 28,4% порівнюючи з попереднім показником. Це свідчить про хорошу стабільність підприємства, попри ризики та виклики їм вдалось збільшити об'єми виробництва.

Структура продажів компанії «Гідротек» займає левову частку продажів виключно на внутрішньому ринку нашої держави, включаючи більшість її областей (окрім тимчасово окупованих або тих, де тривають бойові дії).

Таблиці 2.5, 2.6, 2.7 являють собою представлення аналізу обсягів реалізації збуту продукції ТОВ «Гідротек» з 2021 по 2023 рік.

Таблиця 2.5. – Аналіз обсягу реалізації збуту продукції у 2021 році

Види продукції	Обсяг реалізації у натуральному чи вартісному виразі				
	(у дужках – питома вага, %), тис. грн				
	На місцевому ринку	В області	У межах України	За межами України	Усього
Лічильники води	173,7 (6 %)	665,85 (23 %)	2055,45 (71 %)	0 (0%)	2895

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 2.6. – Аналіз обсягу реалізації збуту продукції у 2022 році

Види продукції	Обсяг реалізації у натуральному чи вартісному виразі				
	(у дужках – питома вага, %), тис. грн				
	На місцевому ринку	В області	У межах України	За межами України	Усього
Лічильники води	156,25 (5 %)	656,25 (21 %)	2312,5 (74 %)	0 (0 %)	3125

*Джерело: розраховано автором*

Таблиця 2.7. – Аналіз обсягу реалізації збуту продукції у 2023 році

Види продукції	Обсяг реалізації у натуральному чи вартісному виразі				
	(у дужках – питома вага, %), тис. грн				
	На місцевому ринку	В області	У межах України	За межами України	Усього
Лічильники води	190,6 (5,8 %)	820,8 (24 %)	2404,6 (70,2 %)	0 (0 %)	3416

*Джерело: розраховано автором*

Реалізації продукції товариства з обмеженою відповідальністю «Гідротек» ТОВ «Гідротек» здійснюється суто по території України, тому на вітчизняному ринку продукції цієї компанії знає багато споживачів. Підприємство має основні виробничі потужності у місті Києві (Київська область), а значить, що на область припало 23%, 21%, 24% у 2021, 2022, 2023 роках відповідно. На території решти країни (окрім тимчасово окупованих або зон бойових дій) припадає 71%, 74%, 70,2% у 2021, 2022, 2023 роках відповідно. Місцевий ринок займає невеличку частку продажів через свої логічні невеликі об'єми. Відсоток реалізації варіюється тут від 5% до 6%.

Аби детальніше дізнатись про стратегічну стійкість підприємства, потрібно провести аналіз забезпеченості трудовими ресурсами. Дані щодо забезпеченості трудовими ресурсами ТОВ «Гідротек» представлені у таблиці 2.8

Провівши аналіз, можна зробити наступний висновок – протягом років на підприємства незмінна кількість постійних працівників. Незважаючи на різні ризики і проблеми, стабільна чисельність працівників становить 25 осіб. Від початку повномасштабного вторгнення у 2022 році підприємство на певний час зупинило свою роботу, але при цьому жоден з працівників не звільнився сам і не був звільнений підприємством. Через певний відрізок часу підприємство відновило свою роботу і працівники повернулись до звичних робочих клопотів. Варто зауважити, що протягом місяців простою працівникам виплачувався певний відсоток від зарплати, аби їм було на що жити у складний період нестабільності та страху. Це пояснювалось підприємством як фінансова підтримка своїх працівників, що свідчить про відданість своїм робітникам.

Таблиця 2.8. – Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами за 2021–2023 рр.

Категорії персоналу	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	осіб	питом а вага, %	осіб	питом а вага, %	осіб	питома вага, %
Усього персоналу у т. ч.	25	100	25	100	25	100
Працівники основної діяльності, із них:						
- робітники	18	72	18	72	19	76
- службовці						
у т. ч.	7	28	7	28	6	24
- керівники	2	8	2	8	2	8
- спеціалісти	3	12	3	12	2	8
Непромисловий персонал	2	8	2	8	3	12

*Джерело: розраховано автором*

Отримані дані можуть свідчити про те, що співробітники ефективно виконують свої обов'язки та отримують заробітну плату вчасно, що мотивує їх залишатися на своєму робочому місці. Це говорить про задоволення умовами праці, посадовими обов'язками та рівнем доходу.

Зі свого боку, підприємство також задоволене якістю роботи працівників, оскільки процеси виконуються злагоджено, чітко й систематично. Завдяки цьому рідко виникають проблеми, пов'язані з людським фактором, зводяться до мінімуму непорозуміння, а робота йде чітко за планом.

Далі розглянемо продуктивність праці ТОВ «Гідротек» за 2021–2023 роки.

Відповідні дані представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. – Аналіз продуктивності праці ТОВ «Гідротек» за 2021–2023 рр.

Назва показника	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне, %	
				2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	2895000	3125000	3416000	230000	291000	8	9,3
Середньоспівкова чисельність працівників, чол.	25	25	25	0	0	0	0
Продуктивність праці, тис. грн./ чол.	115800	125000	138400	9200	13400	7,9	10,7

*Джерело: розраховано автором*

Обсяг товарної продукції збільшується на 8% та 9,3% у 2022 та 2023 роках відповідно. Варто зауважити, що чисельність працівників стабільно незмінна протягом років. Продуктивність праці на одну людину постійно зростає – на 7,9% та 10,7% у 2022 та 2023 роках відповідно. Загалом, усі показники схильні до позитивної динаміки, що свідчить про ефективність роботи підприємства та впровадження правильної системи стратегічної стійкості.

Оберненим показником до продуктивності праці є трудомісткість. Його й розглянемо далі. У таблиці 2.10. подано відповідні дані щодо трудомісткості ТОВ «Гідротек» за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.10. – Аналіз трудомісткості продукції ТОВ «Гідротек» за 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення			
				абсолютне		відносне, %	
				2022/ 2021рр.	2023/ 2022рр.	2022/ 2021рр.	2023/ 2022рр.
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	2895000	3125000	3416000	230000	291000	7,4	8,5
Відпрацьовано усіма робітниками, тис. люд-год.	2117	2305	2402	188	97	8,9	4
Питома трудомісткість на 1000 грн., люд-год.	0,73	0,74	0,8	0,01	0,06	1,4	7,5
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн.	1367,5	1355,7	1410,2	-11,8	54,5	-0,9	3,8
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	115799,9	124956	131542	9156,1	6586	7,9	5

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз трудомісткості продукції ТОВ «Гідротек» показав, що з кожним роком її питома величина зростає. Так, у 2021 році питома трудомісткість складала 0,73 грн/люд-год., а в 2022 році вона збільшилась до 0,74 грн/люд-год., що на 1,4% більше порівняно з попереднім роком. У 2023 році цей показник зріс ще на 7,5%, досягнувши рівня 0,8 грн/люд-год.

Середньогодинний виробіток скоротився на 0,9% у 2021 році, але зріс у 2022 році на цілих 3,8%, що є хорошим показником. Середньорічний виробіток попри все зростав на 7,9% та на 5% відповідно до років.

Далі доцільно провести аналіз рівня ефективності використання матеріальних ресурсів та їх динаміку за 2021–2023 роки. Відповідні дані наведені у таблиці 2.11. Аналіз рівня ефективності використання матеріальних ресурсів є ключовим інструментом для оцінки оптимальності витрат і зменшення витрат у виробничому процесі.

Таблиця 2.11.– Аналіз рівня ефективності використання матеріальних ресурсів ТОВ «Гідротек» за 2021–2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	абсолютне		відносне, %	
				2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.	2022/ 2021 рр.	2023/ 2022 рр.
Товарна продукція, тис. грн	2895000	3125000	3416000	230000	291000	7,4	8,5
Повна собівартість виготовленої продукції, тис. грн	996547	1027690	1216540	31143	188850	3,1	15,5
Матеріальні витрати за період, тис. грн	543786	697652	745612	153866	47960	28,3	6,4
Матеріаломісткість товарної продукції, коп.	0,54	0,68	0,7	0,14	0,02	25,9	2,9
Матеріаловіддача, грн.	1,83	1,47	1,6	-0,36	0,13	-19,7	8,1
Питома вага матеріальних витрат в собівартості продукції, %	54,6	67,9	71	13,3	3,1	24,4	4,4

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз показав, що у 2023 році матеріаловіддача зросла на 8,1%,

досягнувши рівня 1,6 грн, що означає можливість виробляти продукцію на 1 грн 60 копійок з 1 грн матеріалів. Водночас матеріальні витрати зросли на 28,3% у 2022 році та ще на 6,4% у 2023 році. Питома вага матеріальних витрат у собівартості збільшилася на 24,4% у 2022 році і на 4,4% у 2023 році, що свідчить про зростання ролі матеріальних ресурсів у загальній структурі витрат підприємства. Це підкреслює необхідність оптимізації використання матеріалів для підвищення рентабельності виробництва.

Далі проведемо аналіз результатів фінансового аспекту господарської діяльності ТОВ «Гідротек». Дані щодо цього представлені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12. – Аналіз фінансових результатів господарської діяльності ТОВ «Гідротек» протягом 2021–2023 рр.

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
				2022/ 2021рр.	2023/ 2022рр.	2022/ 2021рр.	2023/ 2022рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	1267000	1562000	1812000	295000	250000	18,9	13,8
Собівартість реалізованої продукції	996547	1027690	1216540	31143	188850	3,1	15,5
Валовий прибуток	279453	534310	595460	254857	61150	91,2	10,3
Адміністративні витрати	42336	65897	67920	23564	2023	55,7	3
Витрати на збут	16385	148525	150214	132140	1689	806,4	1,1
Інші операційні витрати	10024,5	63419,2	64215	53394,7	795,5	532,6	1,2
Прибуток від операційної діяльності	210707,5	256468,8	313111	45761,3	56642,2	X	X
Податок на прибуток	37927,4	96175,8	56360	58248,4	-39815,8	357,3	-70,6
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	172780,2	195617,1	256751	22836,9	64994,9	X	X

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз фінансових результатів господарської діяльності підприємства дає змогу оцінити його прибутковість, ефективність управління витратами та здатність до стабільного розвитку. Цей огляд виявляє ключові показники, що впливають на рентабельність, і визначає напрями, де можна підвищити ефективність для посилення фінансової стійкості компанії. Даний аналіз показників показує, що чистий дохід впевнено зростає на 18,9% (295000 гривень) та 13,8% (250000 гривень) у 2022 та 2023 роках відповідно, що свідчить про тенденцію до стабільного збільшення.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 3,1 %, а у 2023 році зросла ще більше – на 15,5%. Це обумовлено подорожчанням комплектуючих для виробництва та збільшенням комунальних платежів за світло.

Адміністративні витрати у 2022 році зросли аж на 55,7%, що є суттєво, а у 2023 році зросли всього на 3%, що є не таким великим показником різниці.

Валовий прибуток збільшився на доволі вагомій 91,2% у 2022 році, а у 2023 році всього лиш на 10,3% у порівнянні з минулим. З кожним наступним зберігається позитивна тенденція до збільшення чистого фінансового результату.

Загалом, даний аналіз свідчить про поточний стан і перспективи підприємства, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення для поліпшення його позицій на ринку. Виявлені показники служать орієнтирами для підвищення прибутковості та ефективнішого використання ресурсів, що є основою для стійкого зростання й подальшого розвитку. Незважаючи на війну в Україні, 2022 і 2023 роки стали для підприємства не збитковими завдяки вдалому впровадженню підходів до стратегічної стійкості та фінансових резервів.

Стратегічна стійкість ТОВ «Гідротек» є критично важливою, адже вона забезпечує підприємству можливість не лише виживати, а й процвітати в умовах ринкової нестабільності та при виникненні ризиків. Завдяки стійкому фінансовому фундаменту компанія здатна оперативно реагувати на різного роду виклики.

### **2.3. Аналіз забезпечення стратегічної стійкості підприємства**

Аналізуючи розвиток стратегії стійкості підприємства, важливо ретельно дослідити ефективність її впровадження, підходи до реалізації та досягнуті результати. Оскільки стратегія охоплює багато аспектів, її важко оцінити лише з однієї точки зору. Комплексний підхід до оцінки стратегічного розвитку,

узгоджений із принципами, на яких базується діяльність компанії, є необхідним.

Біловодська О. вважає, що економічні результати підприємства є ключовим критерієм якості вибраної стратегії. Основним показником успішного розвитку стає здатність стратегії наближати компанію до досягнення цілей. Якщо стратегія дійсно відповідає цим цілям, оцінювання варто проводити в кількох напрямках: наскільки вона враховує стан і вимоги зовнішнього середовища; чи відповідає реальним ресурсам та можливостям підприємства; а також наскільки компанія готова до ризиків, закладених у стратегію [10].

Аналіз забезпечення стратегічної стійкості ТОВ «Гідротек» підприємства є важливим інструментом оцінки здатності компанії адаптуватися до змінних умов ринку, зберігаючи свою ефективність та конкурентоспроможність. Стратегічна стійкість означає, що підприємство може сміливо реагувати на зовнішні загрози, економічні коливання, а також на інші виклики, які можуть вплинути на його діяльність. Аналіз цього аспекту вимагає розгляду декількох ключових елементів: фінансової стійкості, ефективності управлінських рішень, гнучкості виробничих процесів, ресурсної забезпеченості та репутаційної стійкості. Саме ці перераховані аспекти є базисом компанії «Гідротек» у впровадженні стратегій стійкості та впровадженню нових можливостей роботи попри можливі ризики. Важливо розглянути кожен із цих аспектів, які використовує компанія, детальніше.

Першим, і, напевно, найголовнішими аспектом стратегічної стійкості виступає фінансова стійкість. важливий аспект стратегічної стійкості. У компанії вона визначається рівнем стабільності отриманих доходів після вирахування податків у державу, наявністю фінансових запасів для непередбачуваних ситуацій, які у перспективі можуть виникати дуже несподівано, та здатністю підприємства підтримувати певний об'єм обороту коштів для закриття своїх багатогранних витрат у періоди, коли попит зменшується, а відповідно витрати зростають у порівнянні з потенційним доходом. Фінансову стійкість демонструють показники рентабельності (показник того, чи загалом вигідно працює підприємство), платоспроможності (показник, чи може підприємство

відповідати своїм фінансовим угодам та домовленостям, або покриттю витрат у разі кризи), а також ліквідності (показник потужності активів підприємства).

Наступний аспект аналізу стратегічної стійкості ТОВ «Гідротек» має відношення до ефективності рішень управлінського характеру та гнучкості в організаційних прийомах. Керівництво компанії має вправно оцінювати ризики, доволі мобільно приймати рішення, впроваджувати нові технології або інновації. Саме через це існує більша ймовірність, що підприємство залишиться доволі стійким та конкурентоспроможним у кризовий період. Управлінці компанії повинні мати чітко структуровану систему оцінки ризиків та сценаріїв, щоб вчасно адаптувати стратегічні плани та уникнути непередбачених для бюджету витрат. У цьому контексті важливо також розглянути здатність до швидкого перегляду процесів, оптимізації ресурсів та впровадження нових технологій для підтримки ефективності бізнесу. Визначити, чи ефективною була стратегія прийняття ефективних рішень допомагають так звані індикатори ефективності. Найпоширенішими із них є:

- 1) зміна об'єму частки ринку. Може мати позитивну, так і негативну динаміку;
- 2) співставлення доходу до і після прийняття рішень;
- 3) швидкість окупності та отримання прибутку від інвестицій, які були вкладені у капітал;
- 4) зростання або спад продажів після впровадження рішень
- 5) збільшення власної продукції на ринку;
- 6) зменшення витрат, адже вони мають бути логічні та виважені;
- 7) продуктивність працівників та рівень виробництва товару.

Наступним, і, на мою думку, найбільш критичним аспектом є аналіз ресурсної забезпеченості, що включає у себе безліч видів ресурсів – фінансові, матеріальні, інтелектуальні, людські, виробничі тощо. Керівництво ТОВ «Гідротек» вважає, що для забезпечення стратегічної стійкості важливо, аби підприємство мало достатній запас ключових ресурсів, але при цьому мати виходи для залучення нових ресурсів за потреби. У свою чергу підприємство

потребує підтримки у кризові моменти, наприклад швидке залучення постачальників або ж можливість знайти нових як альтернативний варіант. Також не мало важливо, аби персонал мав якісну кваліфікацію, щоб не розгубитись, не втратити темп у кризовий період. Інформацію щодо ресурсів завжди треба оновлювати, перевіряти та тримати на контролі керівництвом компанії, адже це є основна ланка ефективності.

Не менш важливим аспектом є репутаційна стійкість. Репутація підприємства, сформована через його відповідальність перед клієнтами, партнерами та суспільством, є важливим моральним активом, який допомагає витримувати зовнішні кризи, зберігати свою частину ринку та об'єми продажів. Зміцнення власної репутації підприємства забезпечує лояльність клієнтів та підтримку партнерів навіть у ризикових умовах, адже раніше вибудовується уже стабільна система взаємовідносин та довіри.

Загалом, оцінка стратегічної стійкості дозволяє отримати комплексне уявлення про здатність компанії адаптуватися до змінних умов, аналізуючи її ресурси, стратегії та управлінські рішення в умовах зовнішніх та внутрішніх ризиків. Результати такого аналізу сприяють вдосконаленню стратегій розвитку та зміцненню конкурентних переваг, що забезпечує стабільність компанії в майбутньому та знижує можливі загрози для її діяльності.

Через кілька місяців простою після повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році, ТОВ «Гідротек» відновило свою роботу. Це було справді правильне рішення, адже працівники вже кілька місяців залишалися без роботи й мали бажання знову працювати, роблячи свій внесок у якісний український продукт. У них були і мотивація, і навички для цього. Варто відзначити, що впродовж цього періоду простою вони отримували фінансову підтримку, розмір якої залежав від їхньої зарплати. Це свідчить про високу цінність, яку підприємство надає своїм співробітникам.

Поступово виробництво відновилося, і знову розпочався збір лічильних механізмів. Постійні оптові клієнти також поновили свою діяльність, що стало ознакою відновлення попиту на продукцію. Протягом наступних місяців

підприємство майже досягло довоєнних обсягів виробництва та продажів: клієнтська база активізувалася на 70%, і замовники знову почали купувати продукцію. Логістичні процеси залишились без змін, як і до повномасштабного вторгнення. Однак змінилися собівартість виробництва та кінцева ціна для клієнтів, адже після початку війни значно подорожчали матеріали та сировина.

Процес підвищення стратегічної стійкості «Гідротек» можна назвати процесом адаптації та підготовки до різноманітних ризиків і змін, які можуть вплинути на її функціонування та конкурентоспроможність. В умовах нестабільного ринку компанії, що прагнуть досягти високого рівня стійкості, насамперед аналізують можливі загрози та визначають пріоритети для оптимального розподілу ресурсів. Це включає в себе оптимізацію фінансових резервів та створення гнучких бізнес-рішень. Наприклад, компанія може інвестувати у сучасні технології, що дозволяють автоматизувати ключові процеси (наприклад, облік товарів та комплектуючих) або зменшити залежність від зовнішніх постачальників.

Ще одним важливим аспектом підвищення стійкості у компанії «Гідротек» є формування міцної та сильної корпоративної культури, яка сприяє готовності до змін і швидкій адаптації команди, її згуртованості та єдності. Якщо співробітники розуміють стратегічні цілі компанії та відчувають особисту відповідальність за успіх цілого механізму під назвою «підприємство», це значно підвищує здатність компанії долати труднощі та швидко відновлюватися після криз. Разом ці елементи забезпечують компанії довготривалу стійкість і підвищують її шанси на успіх у динамічному бізнес-середовищі.

Для проведення аналізу забезпечення стратегічної стійкості необхідні кілька ключових елементів, без яких цей процес не може бути успішним. Перший із них — це готовність керівництва оцінити власні дії за аналізований період і перевірити, чи було досягнуто результатів щодо поставлених задач. Керівництво має бути зацікавлене в аналізі, щоб отримати ясне розуміння подальших стратегічних напрямів стійкості. Друга важлива складова — наявність достатньої кількості даних і інформації для проведення аналізу, включаючи звіти

підприємства, дані про ресурси, виробництво, продажі та ефективність роботи персоналу. Третя складова — це визначення критеріїв, за якими слід оцінювати стратегічну стійкість. Фактори стратегії, такі як послідовність і узгодженість дій, мають ключове значення для швидкої та ефективної реалізації стратегії й потребують особливої уваги. Після збору та аналізу всієї інформації керівництву потрібно зробити висновки щодо стратегічної стійкості: оцінити, наскільки успішно проведено аналіз, чи були враховані всі цілі, чи було охоплено всі можливі ризики, що впливають на реалізацію стратегії, а також розглянути конкурентні аспекти у порівнянні з іншими виробниками в галузі.

Загалом, аналіз забезпечення стратегічної стійкості дозволяє оцінити здатність компанії ефективно адаптуватися до змін та підтримувати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Такий аналіз дає можливість виявити ключові внутрішні й зовнішні ризики, а також визначити, наскільки ресурсів і стратегічних рішень достатньо для їх мінімізації. Важливість стійкості полягає в тому, що вона закладає фундамент для стабільного розвитку та забезпечує готовність до потенційних кризових ситуацій, мінімізуючи негативний вплив можливих різнопланових змін. Висновки з такого аналізу допомагають оптимізувати стратегії, підвищити гнучкість управлінських рішень і визначити області, які потребують додаткових інвестицій чи перебудови готової продукції. У компанії «Гідротек» щиро цінують всі аспекти роботи підприємства, залучення усього персоналу до забезпечення результату, а також формування тих методів стратегічної стійкості, які допомогли підприємству триматись на плаву у найскладніші моменти свого існування.

## РОЗДІЛ 3

### УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

#### 3.1 Шляхи покращення стратегічної стійкості підприємства

Аби покращити методику використання стратегічної стійкості, потрібно розглянути її сутність детальніше. Загалом, для її покращення стратегічної стійкості важливо розглянути її як системний підхід до забезпечення стабільного розвитку організації, підприємства чи навіть країни. Саме по собі визначення стратегічної стійкості являє собою здатність корпоративної системи протистояти кризовим ситуаціям та адаптуватися до змін середовища без втрати своєї цілісності та основних функцій чи ефективності підприємства. Також це може означати здатність зберігати стан конкурентоспроможності і наявні ресурси в умовах стресових факторів.

Шляхи покращення стратегічної стійкості є універсальними та логічними по відношенню до формування функціоналу роботи підприємства. Можна навести декілька прикладів шляхів щодо вдосконалення стратегічної стійкості – зміцнення корпоративної культури, диверсифікація діяльності, використання прогресивних технологій, інвестиції у кваліфікацію та вміння персоналу, правильне управління ризиками [11]. На кожному з цих прикладів потрібно зупинитись і детально розглянути. Також про них описано далі у таблиці 3.1.

Управління ризиками підприємства є ключовим шляхом у формуванні ефективної стратегічної стійкості. Компанія має оцінювати можливі ризики та розробляти стратегії їхнього зниження та унеможливлення їх виникнення у майбутньому. Правильне управління ризиковими ситуаціями формується методом порівнянь, логічних побудови наслідків від тих чи інших рішень. Ризики мають бути враховані у будь-якій сфері функціонування підприємства.

Це може бути досягнуто через створення планів на випадок непередбачених ситуацій різних масштабів – від дрібних внутрішніх до глобальних загроз ззовні.

Таблиця 3.1. – Шляхи покращення стратегічної стійкості

Метод покращення	Сутність методу
Управління ризиками	Оцінка ризиків, їх виявлення та мінімізація їх появи у подальшому
Диверсифікація діяльності	Вихід у нові сфери діяльності та на нові ринки
Інвестиції у персонал	Вкладання ресурсів у розвиток та підвищення кваліфікації персоналу
Нові технології	Застосування сучасних технологій для покращення роботи підприємства
Зміцнення корпоративної культури	Покращення настрою у колективі та підвищення відповідальності працівників за результат

*Джерело: сформовано на основі джерела [11]*

Диверсифікація діяльності являє собою зменшення залежності від одного напрямку діяльності, внаслідок чого цей метод сприяє зменшенню різних ризиків. У свою чергу, процес диверсифікації також здатен забезпечити стабільнішу результативність та отримання доходу, значне покращення адаптації до змін ринкових умов. Стратегія розширення бізнесу через вихід у нові сфери діяльності або розширення існуючих потрібна, щоб зменшити ризики та підвищити стабільність. Диверсифікація має важливе значення для підвищення стратегічної стійкості, оскільки дозволяє підприємству зменшити залежність від одного виду товару, послуги чи ринку.

Інвестиції у розвиток та підвищення кваліфікації персоналу також є невід’ємною частиною стратегічної стійкості та одним із методів її покращення. Покращення кваліфікації працівників і забезпечення їм умов для професійного розвитку робить організацію більш гнучкою. Досвідчені працівники можуть швидше та ефективніше адаптуватися до змін, ба більше – навіть подавати чітко сформульовані та вдалі ідеї для розгляду ними чинами вищого керівництва. Такі працівники формують міцний колектив, який є ефективним та потужним стержнем стійкості та впевненості підприємства.

Використання нових сучасних технологій є, напевно, одним із найбільш інноваційних шляхів покращення стратегічної стійкості. Цифрова

трансформація дозволяє швидко адаптуватися до будь-якого роду змін та автоматизувати різносторонні процеси, що пришвидшує їх та робить їх ефективнішими. Також автоматизація зменшує ризик людських помилок, зменшує вплив людського фактору на загальну ефективність підприємства.

Заключним основним фактором є зміцнення корпоративної культури підприємства. Міцна і чітко вибудована корпоративна культура має притягувати та сприяти інноваціям, взаємній підтримці та колективній відповідальності за діяльність підприємства. Працівники, які почуваються частиною єдиного цілого, зазвичай більш готові до активної підтримки організації в складні часи кризових ситуацій. Відчуваючи єдність, персонал стає чимось більшим, ніж просто колегами і тому ще більше цінують свою роботу та атмосферу у команді.

Будь-який бізнес чи справа проходить етап зародження, розвитку, проходження перешкод на своєму шляху. Іншими словами, жодна підприємницька справа не уникала тернистого шляху та помилок. Існує так звана культура зростання на помилках, які компанія зробила з власного браку досвіду, неуважності чи банального пропуску тієї чи іншої причини виникнення помилки. Це означає, що помилки та невдачі не караються, а аналізуються для отримання важливих уроків і висновків, а також безцінного досвіду. Створення такої культури підвищує гнучкість і психологічну стійкість працівників, які не бояться братися за нові виклики, ризикуючи таким чином. Це не лише сприяє розвитку інноваційних ідей підприємства, але й дає компанії можливість швидше адаптуватися до нових умов ринку та перетворювати помилки на важливий досвід.

Також покращити стратегічну стійкість можуть експерименти з бізнес-моделями управління та функціонування. Адаже замість того, щоб покладатися на одну-єдину бізнес-модель, компанія здатна регулярно тестувати нові моделі чи методи отримання доходів, багатогранні способи роботи тощо. У свою чергу це дає можливість створити кілька варіацій розвитку дій на випадок настання кризової ситуації. Для прикладу, у розпал пандемії COVID-19 протягом найскладнішого періоду заклади харчування змінили свій стиль роботи і майже

усі почали працювати у режимі доставки, аби зуміти зберегти клієнтську базу та уникнути потенційної втрати прибутку. Така здатність швидко експериментувати з бізнес-моделями дозволяє уникнути повного чи часткового банкрутства і підтримувати стабільну роботу у кризові часи.

Також існує можливість розвинути стратегічну стійкість шляхом залучення незалежних експертів, можливо навіть клієнтів або сторонніх осіб задля покращення ефективності та генерації думок від людей, які можуть внести свіжу думку чи ідею у загальну діяльність компанії. Незалежна людина має свіже бачення та формує ідеї незалежно від керівництва компанії, адже має намір здивувати та продемонструвати професіоналізм своїх роздумів, генеруючи ідейний ряд інноваційних методів розвитку.

Як не дивно, але часто у глобальний кризовий період страждають не лише конкретно одне підприємство, а цілий ряд конкурентів у галузі. У такому разі вигідним шляхом розвитку та утримання стратегічної стійкості є саме співпраця з конкурентами задля усунення спільних проблем на їхньому шляху та зменшенню витрат на подолання кризи. Такий процес ще називають коопетицією. У кризові моменти компанії можуть об'єднувати свої ресурси, технології чи досвід для спільного подолання труднощів або створення спільних стандартів. Для прикладу, у галузі фармацевтики під час пандемії COVID-19 деякі конкуренти об'єдналися для спільного дослідження вакцин. Це зменшило витрати кожного з них на дослідження вакцини та дало швидші результати, вигідні як для фармацевтів, так і для людства.

Роблячи підсумок, стратегічна стійкість вимагає правильного комплексного підходу з акцентом на управління ризиками, гнучкість, інновації. Лише за умов регулярного аналізу та адаптації до змін можна досягти високого рівня стійкості, що сприятиме довготривалому успіху компанії.

### **3.2. Напрями удосконалення рівня забезпечення стратегічної стійкості в умовах кризи**

Забезпечення стратегічної стійкості підприємств – це важливий та складний процес. Він набуває особливого значення в умовах сучасних кризових явищ, які можуть включати економічні падіння або злети, нові хвороби, збройні воєнні конфлікти або катастрофи, спричинені природою. Якщо ми розглядаємо стратегічну стійкість як здатність підприємства протистояти усім цим можливим зовнішнім і внутрішнім загрозам, то це являє собою оперативну реакцію на зміну середовища та забезпечувати стабільність у своїй діяльності попри всі можливі перешкоди. Стратегічну стійкість потрібно постійно удосконалювати та підвищувати її спроможність. Це завдання передбачає наявність адаптивних механізмів, гнучкість у прийнятті рішень та готовність до різних сценаріїв розвитку подій. Удосконалення рівня стратегічної стійкості є важливою умовою для збереження конкурентоспроможності та виживання бізнесу в умовах невизначеності чи кризи.

Основні напрями забезпечення стратегічної стійкості мають багато варіацій, але варто розглянути конкретно кілька найважливіших підходів до її зростання. Серед них виділяють наступні підходи: створення ефективних методів антикризової стратегії, зміцнення фінансових забезпечень шляхом залучення додаткових джерел надходжень до капіталу підприємства, а також розвиток внутрішнього потенціалу компанії [12]. Побудова ефективних антикризових стратегій є одним із ключових елементів забезпечення стратегічної стійкості підприємств в умовах кризи. Така стратегія дає можливість не лише реагувати на кризові ситуації, а й мінімізувати їхній негативний вплив та максимально використати наявні ресурси для відновлення та розвитку підприємства. Кожен із цих ключових показників варто розглянути детальніше, аби краще розуміти їхню сутність. Тому про них описано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.– Напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємств

Напрями забезпечення стратегічної стійкості	Сутність напрямку
Створення ефективних антикризових стратегій	Створення стратегій, які дають змогу оперативно реагувати на виклики та мінімізувати їхній вплив
Зміцнення фінансових забезпечень	Наявність резервних коштів на випадок непередбачуваних ситуацій
Оптимізація витрат	Раціональне використання коштів на витрати, їхнє правильне залучення
Диверсифікація джерел фінансування	Створення додаткових джерел фінансування та зменшення залежності від одного джерела
Розвиток внутрішнього потенціалу підприємства	Вкладення у розвиток працівників, устаткування, матеріалів, структуру роботи

*Джерело: сформовано на основі джерела [12]*

Ефективна антикризова стратегія ґрунтується на декількох основних принципах: аналізі ризиків, диверсифікації, новизні та інноваційному підході. Розглядаючи детальніше ці принципи, можна зрозуміти структуру їхнього функціонування. Для розробки антикризової стратегії важливо мати чітке уявлення про потенційні ризики, що можуть загрожувати діяльності підприємства. Це вимагає ретельного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища з використанням інструментів, як-от SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз. На основі отриманих даних формується система управління ризиками, яка передбачає ідентифікацію загроз, розробку заходів для їхнього мінімізації та готовність швидко реагувати на несподівані зміни. Зокрема, як приклад, створення кризового фінансового фонду дозволяє підприємству зберігати стабільність у випадках зменшення доходів або збільшення витрат.

Диверсифікація є важливим інструментом для зменшення залежності від одного виду продукції чи ринку. Це може включати розширення асортименту товарів і послуг, пошук нових ринків збуту або освоєння нових географічних регіонів всередині країни або за її межами. Наприклад, підприємства, які мають багатогалузевий профіль, менше піддаються ризику кризових явищ у певній галузі. Так само, вихід на міжнародні ринки може бути джерелом додаткових доходів і компенсувати втрати в інших сегментах. У кризових умовах надзвичайно важливо, щоб підприємство було гнучким та могло швидко адаптуватися до нових викликів. Це передбачає створення ефективної системи

прийняття рішень, яка дозволяє оперативно вносити корективи у стратегію, в залежності від змін у зовнішньому середовищі. Впровадження принципів правильного управління під час кризи дозволяє оптимізувати процеси всередині компанії, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити швидкий перерозподіл зусиль для досягнення першочергових важливих цілей.

Зміцнення фінансових забезпечень є одним із головних системних складових стійкості підприємств, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність і свої потужності в умовах кризи. Це досягається завдяки ретельному управлінню фінансовими ресурсами та обережному підходу до витрат, що дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та адаптивними в періоди економічних потрясінь. Фінансова стійкість забезпечує можливість швидко реагувати на зміни ринкових умов, залучати необхідні ресурси, і гарантує наявність резервів для покриття непередбачуваних витрат, що є ключовим для виживання і розвитку в довгостроковій перспективі. Основними факторами успішного впровадження цього методу є: оптимізація витрат, залучення додаткових джерел надходжень, створення резервного капіталу.

Ефективна оптимізація витрат дозволяє не лише скоротити витрати без втрати продуктивності, а й виявити приховані резерви для підвищення ефективності. Один із підходів до оптимізації – це аудит витрат, який дозволяє визначити, які витрати є критично необхідними, а які можна скоротити або перерозподілити. Наприклад, заміна дорогих ресурсів на альтернативні, використання енергоефективних технологій, впровадження цифрових рішень для автоматизації процесів – все це може значно знизити витрати підприємства. Також варто звертати увагу на управління запасами, щоб уникнути надмірного накопичення товарів, які не реалізуються.

Також одним із важливих кроків для зміцнення фінансової стабільності є диверсифікація джерел фінансування. Іншими словами це означає пошук нових джерел надходжень для діяльності підприємства. Це може включати залучення інвестицій, видачу корпоративних облігацій, отримання кредитів на вигідних умовах або пошук стратегічних партнерів. Однак кожне джерело має свої

переваги і ризики, тому підприємства повинні ретельно зважувати можливості і враховувати умови ринку. Додаткові фінансові ресурси дозволяють підприємствам реалізовувати інноваційні проєкти, розширювати виробничі потужності або покривати витрати, пов'язані з антикризовими заходами, що підвищує загальну стійкість організації.

Створення резервного капіталу є невід'ємною складовою стратегії стійкості, адже наявність ліквідного капіталу дозволяє підприємству швидко реагувати на несподівані зміни та покривати витрати, які виникають у кризових ситуаціях. Для створення резервного капіталу підприємства можуть виділяти певний відсоток від доходу в спеціальний фонд, що зберігається у ліквідній формі – наприклад, у вигляді грошових коштів або швидкоореалізованих активів. Розмір цього резерву залежить від ризиків, з якими стикається підприємство, та від стабільності його грошових потоків. В умовах кризи цей резерв може стати ключовим джерелом фінансової підтримки для продовження основної діяльності, збереження персоналу чи навіть для розширення, коли інші конкуренти не можуть утримуватися на ринку. Стратегічно розподілений резервний капітал допомагає не лише витримати кризу, але й закладає основу для відновлення та майбутнього розвитку. Комплексний підхід до фінансової стійкості, який включає залучення ресурсів, оптимізацію витрат та накопичення резервного капіталу, є запорукою успішного функціонування підприємства в умовах кризових викликів. Ці заходи не тільки підтримують стабільність у короткостроковій перспективі, але й створюють підґрунтя для довгострокової конкурентоспроможності та зростання, даючи підприємству можливість адаптуватися і розвиватися навіть у несприятливих умовах.

Далі слід розглянути не менш вагомий напрям – це розвиток внутрішнього потенціалу підприємства. Він є ключовою складовою стратегії забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності. Це включає як підвищення кваліфікації персоналу, так і вдосконалення організаційної структури, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін і підвищувати продуктивність.

Інвестиції в розвиток персоналу — це один із найцінніших активів для забезпечення стійкості підприємства. Підвищення кваліфікації співробітників дозволяє забезпечити підприємство висококваліфікованими фахівцями, здатними вирішувати комплексні завдання та знаходити креативні рішення в кризових ситуаціях. Професійний розвиток персоналу може включати спеціалізовані тренінги, участь у семінарах, корпоративне навчання або програми обміну досвідом. Сьогодні особливо актуальними є навички цифрової грамотності, управління проектами, а також лідерські здібності, адже вони сприяють оперативному прийняттю рішень та ефективній комунікації в умовах стресу. Крім того, забезпечення безперервного навчання мотивує працівників, підвищує їхню залученість і лояльність до компанії, що особливо важливо під час кризових періодів, коли мотивація та згуртованість колективу мають критично вирішальне значення.

Іще одним важливим аспектом внутрішнього розвитку є оптимізація організаційної структури, що дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність підприємства. В умовах швидких змін традиційні ієрархічні структури часто виявляються занадто жорсткими і не дозволяють компанії оперативно реагувати на зовнішні виклики. Тому все більше організацій переходять на гнучкіші, менш централізовані структури, що сприяють прискоренню процесів ухвалення рішень та покращенню внутрішньої комунікації.

Один із аспектів розвитку внутрішнього потенціалу організації полягає в залученні персоналу до процесу прийняття рішень, особливо в умовах кризи. Коли співробітники мають можливість впливати на організаційні процеси, це сприяє створенню атмосфери довіри, підвищує відповідальність кожного працівника за результати спільної діяльності та стимулює ініціативність. Наприклад, створення внутрішніх комітетів або робочих груп для вирішення актуальних проблем дозволяє врахувати різноманітні точки зору, почути цікаві свіжі думки персоналу і забезпечити більш комплексний підхід до прийняття рішень. Така практика зміцнює командний дух і покращує комунікацію між

ланками керівництва, що є важливим фактором для збереження стійкості компанії.

Забезпечення стратегічної стійкості підприємств в умовах кризи є комплексним завданням, що вимагає інтегрованого підходу до управління ресурсами, ризиками та організаційною структурою. Для досягнення стійкості важливо створити ефективну антикризову стратегію, яка базується на детальному аналізі ризиків і включає низку заходів для захисту від зовнішніх загроз. Це дозволяє підприємствам завчасно підготуватися до можливих викликів, адаптуватися до змінних умов і уникати серйозних фінансових втрат. Особливу увагу варто приділити фінансовій стійкості, яку забезпечують залучення додаткових ресурсів, оптимізація витрат і створення резервного капіталу. Завдяки цьому компанія може зберігати стабільність і гнучкість, навіть коли ринкова ситуація є несприятливо. Розвиток внутрішнього потенціалу організації, включаючи підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення організаційної структури, також є критичним компонентом стратегії стійкості. Інвестуючи в навчання співробітників та створюючи гнучкішу структуру управління, підприємство отримує можливість швидко адаптуватися до змін і приймати ефективні рішення. Залучення персоналу до процесу прийняття рішень підвищує рівень залученості та відповідальності, що позитивно впливає на продуктивність і стійкість в умовах кризи. Таким чином, інтеграція антикризових заходів, фінансової оптимізації та розвитку людського капіталу формує цілісну основу для стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства навіть у нестабільних ринкових умовах.

### **3.3. Управління забезпеченням фінансової стійкості підприємства в умовах війни**

Під час воєнних дій підприємство чекає ряд викликів, непередбачуваних, часто небезпечних ситуація, як у прямому сенсі, так і фінансовому аспектах.

Підприємство має налагодити чітку систему управління забезпеченням фінансової стійкості в умовах війни.

Фінансову стійкість доцільно розглядати як здатність підприємства ефективно використовувати фінансові ресурси, зберігати платоспроможність та мінімізувати фінансові ризики, особливо під час війни. У моменти кризи фінансова стійкість має на увазі наступні показники: платоспроможність, ліквідність, гнучкість та прибутковість. Кожен з цих показників має вирішальне значення та детальніше описаний у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Показники фінансової стійкості та їх характеристика

Показник фінансової стійкості	Його характеристика
Ліквідність	Здатність підприємства вчасно виконати короткострокові фінансові зобов'язання. Чим вища ліквідність, тим краще для підприємства.
Фінансова гнучкість	Здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, ефективно продовжувати працювати у заданих умовах зі змінами.
Прибутковість	Генерація доходів, які здатні перевищити витрати. Чим більший різниця доходу від витрат для його отримання, тим краща ефективність роботи підприємства
Платоспроможність	Виконання усіх зобов'язань у задані терміни

*Джерело: сформовано на основі джерела [36]*

Ліквідність як таку можна підвищувати завдяки певним факторам, серед яких: збільшення частки ліквідних активів, прискорення обігу дебіторської заборгованості тощо. Також ліквідність має певні ключові показники, серед яких: коефіцієнт поточної ліквідності (відношення оборотних активів до поточних зобов'язань), коефіцієнт швидкої ліквідності (відношення різниці оборотних активів та запасів до поточних зобов'язань) та коефіцієнт абсолютної ліквідності (відношення суми грошових коштів та короткострокових інвестицій до поточних зобов'язань).

Фінансова гнучкість має ряд ознак, які класифікують її. Серед них – присутність резервних грошових активів, доступ до декількох джерел фінансування, невелика кількість боргів. Для формування такої гнучкості потрібно формувати резерви на випадок непередбачуваних ситуацій, мати

хорошу кредитну історію, дотримувати угод щодо короткострокових та довгострокових зобов'язань.

Ключові показники прибутковості наступні: рентабельність продажів, активів та власного капіталу. Рентабельність – це основний показник прибутку, тому й усі показники пов'язані саме із нею. Підвищення прибутку можливе завдяки оптимізації витрат, адекватному підняттю цін або інвестування у ряд проєктів, де можливо побачити перспективу.

Фінансова стійкість переживає ряд викликів, які виникають внаслідок воєнних дій. Серед них: зменшення виробничої потужності, спад вартості активів, порушення постачання матеріалів, зруйнування логістики (часткове або повне), інфляція, збільшення витрат, втрати часу через зміну логістики, зниження попиту на продукцію.

Зменшення виробничої потужності являє собою пряме руйнування виробничих приміщень, складів, транспортної інфраструктури, логістики через військові дії. Внаслідок цього відбувається втрата обладнання та ресурсів підприємства, а також скорочується обсяги та темпи виробництва. Щоб убезпечити себе від катастрофічних наслідків, підприємство повинно страхувати свої активи або релокувати виробництво у більш безпечні регіони.

Зниження попиту на продукцію означає зменшення купівельної спроможності населення через падіння доходів, або ж збільшення витрат на товари першої необхідності. Внаслідок цього на підприємству формуються резерви, які вони не в змозі продати швидко і без збитків. Для уникнення масштабних збитків підприємству потрібно сформувати відповідно правильну стратегію існування у такий складний період, аби зможти реалізувати свій продукт.

Руйнація логістики – це болючий та складний процес для підприємства. Саме у такому випадку ламаються транспортні ланцюги поставок, зникає зв'язок із постачальниками, внаслідок чого з'являється брак ресурсів. Як наслідок, може виникнути зупинка виробництва (повна або часткова), а також збільшення термінів виробництва товарів та їх транспортування. Рішенням у цій проблемі є

пошук нових постачальників, налагодження комунікації з ними та співпраця на вигідних обом сторонам умовах.

Важливою складовою забезпечення фінансової стійкості під час війни є допомога держави. Взаємодія бізнесу та держави є вкрай важливою, а під час війни тим більше. Держава може допомагати бізнесу різними програмами фінансування, наданню фінансових грантів чи кредитів, а також шляхом зменшення податків.

У таблиці 3.4. описано шляхи забезпечення фінансової стійкості та їх коротка і чітка характеристика. Ці шляхи допомагають підприємству втілити свої задуми у реальність та уникнути ризиків чи збитків, пов'язаних з війною.

Таблиця 3.4.– Шляхи забезпечення фінансової стійкості під час війни

Шлях забезпечення стійкості	Коротка характеристика
Державна підтримка	Допомога держави для бізнесу у вигляді грантів, кредитів, зменшенню податків
Адаптація до нових умов	Вміння підприємства адаптуватись до змін, нових ризиків, нових викликів, нового середовища існування
Управління ризиками	Диверсифікація логістики, знаходження нових постачальників, резервні рішення на непередбачувані ситуації
Фінансовий резерв	Постійно існуюча відкладена частина коштів для усунення непередбачуваних ситуацій
Перебудова стратегії	Зміна стратегії функціонування під задані умови існування

*Джерело: сформовано на основі джерела [36]*

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра наведено основи стратегічної стійкості підприємства, фактори забезпечення даної стійкості, а також методи оцінки стратегічної стійкості в умовах кризового стану. Також були описані ряд рекомендацій та шляхів покращення стратегічної стійкості. Дані результати можуть допомогти підприємствам покращувати свою стратегічну стійкість. Також, виходячи з цього, можна сформулювати ряд наступних висновків.

1. Визначено, що стратегічна стійкість для кожного підприємства має власні індивідуальні особливості, внаслідок чого формуються особливі методи та нюанси ведення діяльності, аби стратегічна стійкість була забезпечена у повній мірі. Впроваджуючи методи стратегічної стійкості, потрібно передбачити всі можливі ризики та намагатись їх мінімізувати. Правильно сформувавши принципи впровадження стратегічної стійкості, підприємство здатне досягти поставлених цілей за власним сценарієм розвитку подій. Також важливо враховувати усі нюанси зовнішнього та внутрішнього впливу на підприємство.

2. Досліджено фактори забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Серед них – соціальна відповідальність і налагоджування зв'язків із клієнтами, гнучкий лад керівництва, правильне управління ризиками. Дані фактори є базисом для впровадження ефективної системи стратегічної стійкості і без їхнього врахування підприємство не зможе ефективно вести свою діяльність, де повно ризиків та перешкод.

3. Визначено різноманітні методи оцінки стратегічної стійкості в умовах кризового стану. Для прикладу, це може SWOT-аналіз, або політико-економічний аналіз. Правильно підібрані методи оцінки стратегічної стійкості допомагають керівництву оцінити вплив ризиків, їхню сутність та методи боротьби із ними. Під час кризи це є неймовірно важливим процесом на підприємстві, який не можна оминати та залишати поза увагою.

4. Проведено аналіз управління стратегічною стійкістю та її забезпечення в умовах кризи. У цьому аспекті було детально проаналізовано шляхи покращення

та напрямки удосконалення стратегічної стійкості підприємств, внаслідок чого було сформовано відповідні роздуми та твердження.

5. Проаналізовано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гідротек». Загалом, було визначено інформацію про тип продукції, яку виробляє компанії, а також її основні функції та можливості. Було з'ясовано, що у компанії діє лінійно-функціональна структура управління, внаслідок чого усі конкретні плани та терміни їх виконання трактуються директором підприємства. Стабільність асортименту продукції ідеально вписується під обрану організаційну структуру. Було проведено аналіз основних показників господарської діяльності, аналізу забезпечення трудовими ресурсами, проаналізовано продуктивність праці тощо.

6. З'ясовано, що забезпечення стратегічної стійкості підприємства є ключовим фактором для його виживання та розвитку в умовах нестабільності та невизначеності. Стратегічна стійкість передбачає здатність підприємства протистояти зовнішнім і внутрішнім кризам, зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це можливо завдяки комплексному підходу, який включає розробку антикризових стратегій, зміцнення фінансової стійкості через оптимізацію витрат і створення резервного капіталу, а також розвиток внутрішнього потенціалу організації шляхом підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення організаційної структури.

7. Визначено, що необхідність постійного вдосконалення стратегічної стійкості актуалізується також потребою підприємств враховувати глобальні тренди та зміни в ринковому середовищі. Це вимагає глибокого аналізу ринків, ефективного використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу та прогнозування ризиків, а також створення стійкої корпоративної культури, що підтримує здатність підприємства адаптуватися до нових умов. Таким чином, стратегічна стійкість підприємств стає інтеграційним фактором, який поєднує організаційні, фінансові та інноваційні складові, спрямовані на збереження та розвиток бізнесу в умовах криз.

8. Дослідивши звіт про фінансовий стан ТОВ «Гідротек» за 2021 і 2022 роки (див. додаток Б), можна сформулювати твердження, що ТОВ «Гідротек» - компанія із значними амбіціями, грамотно побудованою системою стратегічної стійкості та попри всі ризики чи перешкоди, вдало та прибутково веде свою діяльність в межах України. У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році підприємство змогло покращити свої фінансові результати, серед яких чистий дохід. Чесно сплачуючи податки, підприємство таким чином суттєво зі свого боку допомагало державі. ТОВ «Гідротек» є конкурентоспроможним на українському ринку, це доводить той факт, що підприємство входить в трійку найкращих у своїй галузі.

Розглядаючи «Гідротек» в загальному, вимальовується чітке враження, що робота на ньому чітко налагоджена, спланована, розподілена по всіх ланках працівників. Стратегічна стійкість підприємства сформувалась багаторічним досвідом, використанням правильних методів формування стійкості, оцінки всіх можливих ризиків та прагненням до постійного розвитку, в результаті чого компанія вміло справляється із виявленням ризиків та їхній протидії. Вагомим плюсом є те, що на підприємстві стабільна кількість робітників, що формує додаткову потужність стратегічної стійкості, адже всі працівники мають багаторічний досвід та чітко виконують свої обов'язки, що підвищує ефективність компанії. У результаті компанія має хороші фінансові результати, позиціонує себе на ринку як надійне та чесне підприємство по відношенню до клієнтів, партнерів та держави.

Стратегічна стійкість підприємства – це своєрідний "імунітет" бізнесу, що дозволяє йому витримувати удари зовнішніх викликів і зміцнюватися, навіть за складних обставин. У сучасному мінливому світі, де кризи можуть виникати несподівано і набути різного масштабу, здатність до швидкої адаптації та обдуманого реагування стає ключовою перевагою. Стратегічна стійкість вимагає, щоб підприємство не лише орієнтувалося на досягнення короткострокових фінансових результатів, але й створювало підґрунтя для довгострокового успіху – через розвиток людського потенціалу, зміцнення фінансових основ і впровадження інновацій.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Ареф'єва О.В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 8. С. 83–90.2.
2. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2020. № 26(1). С. 32–41
3. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» / ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2022. С.16.
4. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 343–347.
5. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1–2. С. 114–118.
6. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. № 11(162). С. 107–113.
7. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 24.7. С. 245–250.
8. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. № 1. С. 193–199.
9. Кирильчук М. Податкові послаблення під час воєнного стану: що передбачає прийнятий Закон. *Ліга Закон*. 2022. URL: [https://buh.ligazakon.net/news/209993\\_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogostanu-shcho-peredbacha-priyuniaty-zakon](https://buh.ligazakon.net/news/209993_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogostanu-shcho-peredbacha-priyuniaty-zakon) (дата звернення: 04.11.2024)
10. Оцінка стратегій розвитку виробничих підприємств як основа для їх корпоративної реформації. *Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л.М. Таранюка*. Суми: ВВП «Мрія-1». С. 198–213.

11. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84.

12. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 3. Т. 3. С. 168–172.

13. Сайт «Gidrotek». URL: <https://gidrotek.ua/ua>. Дата звернення: 10.10.2024 р.

14. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І.М. Сотник, д.е.н., проф. Л.М. Таранюка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2023. 572 с. URL: <https://book.sumy.ua/pidpriemnitstvo-torgivlya-ta-birzhova-diyalnist/>

15. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність: підручник / за заг. ред. О. В. Димченко; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 432 с. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/62084/1/051-Підручник\\_2022.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/62084/1/051-Підручник_2022.pdf)

16. Економіка підприємства: підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/5579>

17. Підприємництво і торгівля: навчальний посібник / під заг. ред. д.е.н., проф. Л.Л. Ковальської та проф. І.В. Кривов'язюка. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 620 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/5578>

18. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посібник / [Полінкевич О. М., Шостак Л. В., Белінська Л. В., Волинець І. Г., Грицюк Н. О., Громко Л. С., Данилюк Т. І., Колосок А. М., Левченко В. П., Ліпич Л. Г., Мальцева В. В., Миськів Г. В., Мищишин І. Р., Сак Т.В., Скорук О.В., Тринчук В. В., Хілуха О. А., Шматковська Т. О., Ющишина Л. О.] ; за ред. О. М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 571 с. URL: <http://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/16668>

19. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л.Г. Ліпич; Волинець І. Г., Громко Л. С., Загоруйко В. Л., Кулинич М. Б., Кушнір М. А., Левицький В.

В., Мохнюк А. М., Полінкевич О. М., Сак Т. В., Скорук О. А., Фатенок-Ткачук А. О., Хілуха О. А., Чуліпа І. Д., Шостак Л. В., Ющишина Л. О. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 14,95 Мб.  
<https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/10536>

20. Полінкевич О.М. Маркетинг туризму та готельно-ресторанної справи: навч. посібник. Луцьк: ЛНТУ, 2022. 288 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/11184>

21. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 336 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych\\_Volynets\\_OGROR2018.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15846/1/Polinkevych_Volynets_OGROR2018.pdf)

22. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. 363 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/uk/147258369/14567>

23. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посібник. Луцьк: Вежа-Друк, 2018. 352 с. URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych\\_USZIP\\_red.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf)

24. Закон України «Про господарські товариства». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

25. Закон України «Про підприємництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

26. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

27. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

28. Кодекс України з процедур банкрутства/ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

29. Портал Дія. Бізнес. URL: <https://diia.gov.ua/news/portal-diyabiznes>. Дата звернення: 10.11.2024 р.

30. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану : Закон України № 2120-IX від 15.03.2022 р. URL: <https://cutt.ly/xKXF0tC> (дата звернення: 18.10.2024)

31. Кирильчук М. Податкові послаблення під час воєнного стану: що передбачає прийнятий Закон. Ліга Закон. 2022. URL: [https://buh.ligazakon.net/news/209993\\_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogostanu-shcho-peredbacha-priyuniaty-zakon](https://buh.ligazakon.net/news/209993_podatkov-poslablennya-na-chas-vonnogostanu-shcho-peredbacha-priyuniaty-zakon) (дата звернення: 18.10.2024)

32. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» / ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2022. С.16.

33. Бізнес під час війни. Львівська торгово-промислова палата. 2022. URL: <https://lcci.com.ua/biznes-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 19.10.2024)

34. Синиця Л. Методичні підходи щодо визначення стратегічної стійкості підприємств. 2019. С.2.

35. Загірняк Д. Стратегічна стійкість в умовах глобалізації економіки як антикризовий інструмент. 2020. С.15.

36. Васечко Л. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. 2020. С.12.

37. Герега О. Стратегічні орієнтири управління потенціалом фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. 2020. С.6.

38. Августин Р., Демків І. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. 2022. С.10.

39. Пархуць І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підприємств. 2024. С.10–20.

40. Шушкова Ю., Парфенюк Є. Стратегічні орієнтири та засоби зміцнення фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності. 2023. С.18 – 24.

41. Ключ Ю., Стрюк О. Визначення факторів, що впливають на стратегічну стійкість підприємства. 2022. С. 24 – 29.
42. Сіренко К. Стратегічний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. 2021. С. 19 – 25.
43. Іпполітова І. Стратегічна гнучкість підприємства: компетентнісний підхід. 2022. С. 12 – 18.
44. Маркіна І., Яхницька В. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. 2020. С. 24 – 31.
45. Ковач М. Конкурентоспроможність підприємства як засіб досягнення його стратегічної стійкості на ринках. 2024. С. 6 – 18.
46. Кичата О. Стратегічний розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємства. 2023. С. 2 – 18.
47. Коцко Т., Галузінська А. Економічна стійкість підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного розвитку. 2021. С. 16 – 30.
48. Жувагіна І., Химорода І. Стратегічні імперативи забезпечення стійкого функціонування промислових підприємств як основи розвитку національної економіки. 2022. С. 6 – 10.
49. Потеряйко А. Фінансова безпека стратегічно важливих підприємств під час воєнного стану. 2023. С. 6 – 9.
50. Малецька Ю., Євдокимова Н. Аналіз економічної стабільності підприємства: стратегічний контекст. 2022. С. 3 – 9.

# Додатки

**Додаток А**

**Технічна документація ТОВ «Гідротек»**



10023  
ISO/IEC 17045

UA.TR.001

Зареєстровано за №  
Ref. Certif. No.

UA.TR.001 237-18  
Rev. 1

**ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ НАУКОВО-ВИБРОБНИЧИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ, СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ» (ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»)**

STATE ENTERPRISE «ALL-UKRAINIAN STATE RESEARCH AND PRODUCTION CENTER FOR STANDARDIZATION, METROLOGY, CERTIFICATION AND CONSUMERS' RIGHTS PROTECTION» (SE "UKRMETRTTESTSTANDART")

**СЕРТИФІКАТ ПЕРЕВІРКИ ТИПУ**

*Type-examination Certificate*

Виданий:  
*Issued to:* ТОВ «ГІДРОТЕК»  
02121, Україна, м. Київ, вул. Колекторна, 3

Відповідно до:  
*In accordance with:* Додатку 2, розділ «Модуль В: перевірка типу» до Технічного регламенту засобів вимірювальної техніки, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. № 163  
*Annex II, section «Module B: type examination» of the Technical regulation on measuring instruments approved by the decision of The Cabinet of Ministers of Ukraine of 24 February 2016 № 163*

Тип засобу вимірювальної техніки:  
*Type of measuring instrument:* Лічильник води  
*Water meter*

Позначення типу:  
*Type designation:* E-T ...-U

Дата видачі:  
*Date of issue:* 04.01.2021

Чинний до:  
*Valid until:* 21.12.2028

Кількість сторінок:  
*Number of pages:* 12

Номер для посилання:  
*Reference №:* 24/2/B/1/235-20

Номер призначеного органу:  
*Number of Designated body:* UA.TR.001

Цей сертифікат видано за результатами дослідження технічного проекту засобу вимірювальної техніки. Цей сертифікат підтверджує відповідність типу засобу вимірювальної техніки застосованим вимогам Технічного регламенту.

Відповідність засобів вимірювальної техніки, що їх надіють на ринок України та/або вносять в експлуатацію, типу, описаному в цьому сертифікаті, і застосованим вимогам Технічного регламенту має бути підтверджена через проведення однієї з процедур оцінки відповідності за модулем, наступним за модулем В, згідно з вимогами Технічного регламенту.

*This certificate is issued based on the results of examination of the technical design of the measuring instrument. This certificate confirms that the type of the measuring instrument meets the applicable requirements of the Technical Regulation.*

*The conformity of the measuring instruments being placed on the market and/or put into use with the type described in this certificate and applicable requirements of the Technical Regulation shall be established by one of the conformity assessment procedures according to module that follows module B as specified in the Technical Regulation.*

Заступник керівника  
органу з оцінки відповідності  
*Deputy director of Conformity Assessment Body*

Ю.В. Кузьменко  
*Iu.V. Kuzmenko*

Ініціали, прізвище / *Name*

М.П.  
*Official stamp*

Підпис / *Signature*

Цей сертифікат може бути надрукований повністю, будь-які публікації або часткове відтворення змісту сертифіката можливі лише з письмової згоди Призначеного органу, що його видав. Сертифікат без підпису та печатки не діє.

*This certificate may not be reproduced other than in full. Any publication extracts from the certificate requires written permission of the issuing Designated body. Certificates without signature and stamp are not valid.*

Адреса ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»: 4, вул. Метрологічна, Київ, 01143, Україна  
Address SE «UKRMETRTTESTSTANDART»: 4, Metrologichna st., Kyiv, 01143, Ukraine  
Телефон/Phone: +38 (044) 526-52-29, факс/fax: +38 (044) 526-42-66, ел.пошта/e-mail: ukrmetr@ukazim.kiev.ua, web-call/website: www.ukzcam.kiev.ua

09A-3.10ПР-4.2



ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ НАУКОВО-ВИРОБНИЧИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ, СЕРТИФІКАЦІЇ ТА ЗАХИСТУ ПРАВ СПОЖИВАЧІВ»  
(ДП «УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ»)  
STATE ENTERPRISE «ALL-UKRAINIAN STATE RESEARCH AND PRODUCTION CENTER FOR STANDARDIZATION, METROLOGY, CERTIFICATION AND CONSUMERS' RIGHTS PROTECTION» (SE "UKRMETRTESTSTANDART")

**СЕРТИФІКАТ ВІДПОВІДНОСТІ**  
*Certificate of conformity*

Виданий: <i>Issued to:</i>	ТОВ «ГІДРОТЕК» 02121, Україна, м. Київ, вул. Колекторна, 3
Відповідно до: <i>In accordance with:</i>	Додатку 2, розділ «Модуль F: Відповідність типу за результатами перевірки засобів вимірювальної техніки» до Технічного регламенту засобів вимірювальної техніки, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2016 р. № 163 <i>Annex II, section «Module F: conformity to type based on measuring instrument verification» of the Technical regulation on measuring instruments approved by the decision of The Cabinet of Ministers of Ukraine of 24 February 2016 № 163</i>
Тип засобу вимірювальної техніки: <i>Type of measuring instrument:</i>	Лічильник води <i>Water meter</i>
Позначення типу: <i>Type designation:</i>	E-T...-U
Заводські номери: <i>Serial numbers:</i>	див. Продовження цього сертифіката <i>see the Appendix to this certificate</i>
Номер сертифіката перевірки типу: <i>Type-examination certificate number:</i>	UА.TR.001 237-18 Rev. 1
Кількість сторінок: <i>Number of pages:</i>	2
Номер для посилань: <i>Reference №:</i>	24/2/F/1/134-22
Номер призначеного органу: <i>Number of Designated body:</i>	UА.TR.001
Дата видачі: <i>Date of issue:</i>	23 09 2022

09E-3.10IP-2.0

Директор інституту № 2  
*Director of institute № 2*



Андрій ГЛЕБОВ  
*Andriy GLEBOV*

М.П.  
*Official stamp*

Цей сертифікат відповідності може бути відтворений тільки повністю. Будь-яка публікація або часткове відтворення змісту сертифіката можливе лише з письмової згоди Призначеного органу, що його видав. Сертифікат без підпису та печата не діє.  
*This Certificate of conformity may not be reproduced other than in full. Any publication extracts from the Certificate requires written permission of the issuing Designated body. Certificates without signature and stamp are not valid.*

Адреса ДП "УКРМЕТРТЕСТСТАНДАРТ": 4, вул. Метрологічна, Київ, 03143, Україна  
*Address SE "UKRMETRTESTSTANDART": 4, Metrologichna st., Kyiv, 03143, Ukraine*  
Телефон/Phone: +38 (044) 526-52-29, факс/fax: +38 (044) 526-42-60, ел. пошта/e-mail: ukrsen@ukrsen.kiev.ua, веб-сайт/website: www.ukrsn.kiev.ua

09B-3.10IP-2.0

## Додаток Б

## Звіт про фінансовий стан

## ТОВ «Гідротек» за 2021-2022 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	542	812
первісна вартість	1001	1965	2546
накопичена амортизація	1002	1112	1548
Незавершені капітальні інвестиції	1005	43245	49450
Основні засоби:	1010	244213	362678
первісна вартість	1011	404663	547893
Знос	1012	160450	185215
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3290	3985
Відстрочені податкові активи	1045	2548	2954
Гудвіл	1050	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	296915	423973
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	345950	393872

Виробничі запаси	1101	195420	243920
Незавершене виробництво	1102	34675	42567
Готова продукція	1103	123458	158542
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28963	33651
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5410	4255
з бюджетом	1135	54329	58720
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	64305	69840
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	28542	22905
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	125904	101549
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	65	405
Усього за розділом II	1195	1007021	1130226
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1303936	1554199

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	285420	285420
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	39540	45852
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	365940	479504
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	690900	810776
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	4320
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0

Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	4320
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	54850	96238
за розрахунками з бюджетом	1620	1784	2150
за у тому числі з податку на прибуток	1621	420	0
за розрахунками зі страхування	1625	1542	1956
за розрахунками з оплати праці	1630	8540	7730
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	29547	43210
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3457	4972
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2310	5250
Усього за розділом III	1695	138871	197134
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1284501	1278879

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	523	785
первісна вартість	1001	1436	2149
накопичена амортизація	1002	1342	1675
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40435	51902
Основні засоби:	1010	350196	409978
первісна вартість	1011	514525	635648
Знос	1012	164329	225670
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2945	3415
Відстрочені податкові активи	1045	2125	6452
Гудвіл	1050	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	399002	476356
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	285782	345672

Виробничі запаси	1101	164205	249710
Незавершене виробництво	1102	22916	34569
Готова продукція	1103	146824	156320
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	25907	31922
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3205	4010
з бюджетом	1135	48560	56235
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	56627	59642
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12430	16410
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	140905	149104
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	105	190
Усього за розділом II	1195	907466	1103594
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1306468	1579950

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	335940	335940
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	32550	52845
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	342759	558040
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	711249	946825
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0

Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:			
за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	46558	49542
за розрахунками з бюджетом	1620	1540	2100
за у тому числі з податку на прибуток	1621	355	0
за розрахунками зі страхування	1625	1155	2212
за розрахунками з оплати праці	1630	8960	8545
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	32458	39657
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3146	3569
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1742	3913
Усього за розділом III	1695	95914	109538
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	807163	1056363