

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах
воєнного стану»

(назва теми)

Виконав(ла): студентка 4 курсу, групи БТЕ-0822

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ЛИСКА А.І.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРИНА О. О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ШЕВЧЕНКО Н.І.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«05» червня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ЛИСКА Аліна Іванівна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану»

керівник проєкту (роботи) к.е.н. СОПІНА Оксана Олександрівна

(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» березня 2026 року №75

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «01» червня 2026 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові статті світових та вітчизняних науковців з питань стратегічного управління, інформація з сайтів Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України, Федерації металургів України, новинного сайту гірничо-металургійної промисловості GMK Center, сайту Youcontrol, офіційного сайту ПрАТ «Дніпрспецсталь», внутрішня звітність аналізованого підприємства, тощо

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1 Теоретичні аспекти стретегічного управління розвитком підприємства.

2 Аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпрспецсталь».

3 Шляхи удосконалення стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпрспецсталь» в умовах воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

11 рис., 21 табл.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	приймав виконане завдання
I	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	02.03.2026 	01.06.2026 

7. Дата видачі завдання «01» квітня 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	02.03.2026	02.03.2026
2	Вибір теми	06.03.2026	06.03.2026
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	06.03.2026	06.03.2026
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	13.03.2026
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2026	01.04.2026
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04.2026	06.04.2026
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	15.04.2026	15.04.2026
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	04.05.2026	04.05.2026
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	14.05.2026	14.05.2026
11	Нормоконтроль	20.05.2026	20.05.2026
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05.2026	25.05.2026
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	01.06.2026	01.06.2026
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026-12.06.2026	08.06.2026-12.06.2026

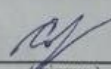
Студент(ка)


(підпис)

Аліна ЛІСКА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Оксана СОРІНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота бакалавра: «Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану»: 137 с., 11 рис., 21 табл., 80 джерел, 5 додатків

Об'єкт дослідження – стратегічне управління розвитком підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану.

Мета дослідження – окреслити шляхи удосконалення стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпрспецсталь» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, системного підходу, індукції, аналізу та синтезу, логічний, групування, порівняння, графічний, аналізу операцій, методи горизонтального та вертикального аналізу, аналізу коефіцієнтів, PESTEL-аналізу, метод побудови профілю середовища, метод SWOT-аналізу.

Результати і їх новизна. Розглянуто сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану. Надано оцінку системи стратегічного управління ПрАТ «Дніпрспецсталь». Проведено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Визначено напрями розвитку підприємства в умовах воєнного стану

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства. Проведено аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпрспецсталь». Запропоновано шляхи удосконалення стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпрспецсталь» в умовах воєнного стану. Удосконалено систему стратегічного управління розвитком підприємства

Значущість роботи і висновки. Удосконалення стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпрспецсталь» дозволить посилити конкурентні позиції підприємства на ринку в умовах воєнного стану.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ, ВОЄННИЙ СТАН.

ANNOTATION

Bachelor's work: «Strategic management of enterprise development in conditions of martial law »: 137 pages, 11 figures, 21 tables, 80 sources, 5 appendix

The object of research is the study is strategic management of enterprise development.

The subject of research is the study is theoretical and methodological aspects of strategic management of enterprise development under martial law.

Purpose of the work is of study is to substantiate the ways of improving the strategic management of the development of PrJSC «Dnipropetsstal» under martial law.

Research methods: theoretical generalization, system approach, induction, analysis and synthesis, logical, grouping, comparison, graphic, operations analysis, methods of horizontal and vertical analysis, coefficient analysis, PESTEL analysis, environmental profile construction method, SWOT analysis method.

Results and their novelty. The essence and features of strategic management of enterprise development under martial law are considered. An assessment of the strategic management system of PrJSC «Dnipropetsstal» is provided. An analysis of the influence of external factors on the development of the enterprise is carried out. The directions of enterprise development under martial law are determined.

The main provisions of the work. Theoretical aspects of strategic management of enterprise development are considered. An analysis of the current state of strategic management of development of PrJSC «Dnipropetsstal» is carried out. Ways of improving strategic management of development of PrJSC «Dnipropetsstal» under martial law are proposed. The system of strategic management of enterprise development is improved

Significance of work and conclusions. Improvement of strategic management of the development of PrJSC «Dnipropetsstal» will allow to strengthen competitive positions in the market under martial law.

Keywords: STRATEGY, MANAGEMENT, DEVELOPMENT, DEVELOPMENT MANAGEMENT, MARTIAL LAW.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра

Реферат

Annotation

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства	10
1.1 Сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану	10
1.2. Інструментарій стратегічного управління.....	20
1.3 Обґрунтування моделі стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану.....	28
Висновки до розділу 1.....	34
Розділ 2 Аналіз сучасного стану стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпроспецсталь».....	35
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	35
2.2 Оцінка системи стратегічного управління ПрАТ«Дніпроспецсталь»	46
2.3 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства.....	56
Висновки до розділу 2.....	67
Розділ 3 Шляхи удосконалення стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану	69
3.1 Визначення напрямів розвитку підприємства в умовах воєнного стану	69
3.2 Удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства	84
Висновки до розділу 3.....	94
Висновки.....	95
Список використаних джерел.....	99
Додатки.....	109

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена складними та динамічними умовами, у яких функціонують сучасні підприємства. Військовій конфлікт спричинив серйозні виклики для економіки України. Зараз порушуються логістичні ланцюги постачання, змінюється попит на товари та послуги, виникають проблеми з фінансуванням і забезпеченням безпеки персоналу. У таких умовах традиційні моделі управління стають малоефективними, і підприємства змушені адаптувати свої стратегії до швидко змінюваної ситуації, що потребує гнучкості, оперативного реагування та прийняття стратегічних рішень у режимі невизначеності. Саме стратегічне управління в умовах воєнного стану є ключовим інструментом забезпечення виживання та довгострокового розвитку підприємства. Планування та реалізація ефективних стратегій дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та зберегти конкурентоспроможність.

Проблематику стратегічного управління вивчали Краснокутська Н.С., Кабанець І.А., Пащенко О.П., Рудницька О.В., Комаровський А. А. Інструменти досліджували Гудзь Ю.Ф., Майстренко Ю.В., Джахан Ф., Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Моделі стратегічного управління розглядали Безгінова Л.І., Момот В.Є., Свірідова С.С., Толстова С.А., Тесленок І., Павлова К., Хахалєв Д. Особливості стратегічного управління під час воєнного стану аналізували Козлова І.М., Велика О.Ю., Оводов Д.А., В.М. Бондаренко В.М., Угрімова І., Можайтов В., Ульяновченко Н., Феєр О.В., Хаустова К.М. Проте моделі та інструментарій стратегічного управління в умовах воєнного стану не достатньо висвітлені.

Мета і завдання дослідження. Мета – окреслити шляхи удосконалення стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану.

У відповідності до мети поставлено наступні завдання:

- розкрити сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану;
- висвітлити інструментарій стратегічного управління;
- обґрунтувати модель стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану;
- навести загальну характеристику та здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести оцінювання системи стратегічного управління ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства;
- визначити напрями розвитку підприємства в умовах воєнного стану;
- запропонувати напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства.

Об'єктом дослідження є стратегічне управління розвитком підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, системного підходу, індукції, аналізу та синтезу, логічний, групування, порівняння, графічний, аналізу операцій, методи горизонтального та вертикального аналізу, аналізу коефіцієнтів, PESTEL-аналізу, метод побудови профілю середовища, метод SWOT-аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що:

- надано авторське визначення поняття «стратегічне управління розвитком»;
- виділено особливості стратегічного управління розвитком в умовах воєнного стану;
- отримала подальшого розвитку класифікація інструментарію стратегічного управління залежно від етапу стратегічного управління;
- удосконалено модель стратегічного управління розвитком підприємства.

Інформаційною базою дипломного дослідження стали наукові публікації провідних світових та вітчизняних науковців (монографії та статті), інформація Академії інноваційного розвитку освіти, Асоціації Українсько-Китайського співробітництва, Київської школи економіки, Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України, Федерації металургів України, новинного сайту гірничо-металургійної промисловості GMK Center, сайту Youcontrol, результати дослідження ринку МСБ на замовлення ЄБРР, дані із ресурсу ПрАТ «Дніпрспецсталь» у мережі Інтернет, внутрішня звітність аналізованої компанії, тощо

Практична цінність результатів дослідження полягає в удосконаленні системи стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпрспецсталь».

Апробація результатів дипломної роботи бакалавра. Результати дослідження у вигляді тез опубліковано у збірках наступних конференцій:

- Формування ефективної команди як інструмент управління персоналом підприємства назва конференції; *Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України*. XXI Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція молодих вчених, аспірантів та студентів (28 травня 2026 р. м. Хмельницький);
- Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану. *Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем*. VI міжнародна науково-практична конференція (15 травня 2026 р. м. Харків);
- ESG-трансформації в металургійній галузі України. *Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі*. Міжнародна науково-практична конференція (15 травня 2026 р. м. Харків).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 137 сторінки, включаючи 21 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел (80 найменувань) – 10 сторінок, 5 додатків – 29 сторінок

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану

Основними цілями функціонування підприємства є отримання прибутку та розвиток у перспективі. Проте воєнний стан вніс свої корективи у бізнес-реальність сучасних українських підприємств. Наразі для них першочерговими питаннями стали виживання та створення конкурентних переваг в умовах суттєвих змін.

Єдиним способом забезпечити існування та можливість повоєнного відновлення є розроблення «чіткої та ефективної корпоративного розвитку... Тому перехід до управління, орієнтованого на розвиток стратегічних напрямків, набуває великого значення [1, с. 8].

Становлення стратегічного управління почалось із середини 70-х років минулого століття, а вже зараз воно впроваджене майже на усіх підприємствах незалежно від розміру та форми власності. Проте серед причин що актуалізували його значення можна виділити: зростання конкуренції, розвиток інструментів планування, інтеграція, диверсифікація діяльності [2, с. 16].

Поняття «стратегічне управління розвитком підприємства» ємке та включає в себе багато складових, проте його ядром яке формує сутність є «стратегія» – визначення що позначає мистецтво генерала вести до перемоги. Тож слово, запозичене із військової справи у бізнесі має декілька значень – це план, це модель поведінки, це позиція, це перспектива, це усі засоби які можуть бути використані щоб обійти суперника [3, с. 11]. Щодо визначення поняття «стратегічне управління» то трансформація його змістовного наповнення подана у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Еволюція змісту поняття «стратегічне управління» *

Рік	Автор	Визначення
1962 р.	А.Чандлер	Метод встановлення довгострокових цілей, програми дій та пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів
1965 р.	Гарвардська школа бізнесу	Метод визначення конкурентних цілей
1979 р.	І. Ансофф	Діяльність пов'язана із визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між нею та зовнішнім середовищем, що відповідає її внутрішнім можливостям
1980 р.	М. Портер	Спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони
1989 р.	Б. Карлоф	Інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій
2001 р.	А.А. Томпсон; Дж Стрікланд	Безперервний процес розвитку компанії, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності, що дає можливість привести внутрішні можливості у відповідність зовнішньому середовищу

*Примітка. Складено автором на основі: [1, с. 14; 3, с. 9-20; 4]

Сучасні підходи до його трактування наведено у табл. 1.2. Наведено трактування українських науковців, щоб продемонструвати бачення змістовного наповнення поняття відповідно до українських реалій.

Таблиця 1.2

Сутність поняття «стратегічне управління розвитком» *

Автор	Визначення
1	2
Кононова О.Є.; Головченко Є.Ю.	застосування різних інструментів та методів розвитку підприємства
Краснокутська Н.С.; Кабанець І.А.	процес розробки стратегії та як вид управління організацією, який базується на людському потенціалі, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, дає можливість відповідати змінам навколишнього оточення і дозволяє отримати конкурентні переваги
Криворучко О.М.; Шинкаренко В.Г.; Гетьман О.О.	формування та реалізація плану розвитку на основі контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективного функціонування

Продовження табл. 1.2

1	2
Таран-Лала О.М.; Сіхорук К.В.	один із інструментів управління бізнесом, що застосовується ... з метою досягнення поставлених цілей
Шершньова З.Є.	процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове керування організацією...та виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються

*Примітка. Складено автором на основі: [2, с. 10; 3, с. 7; 4; 5]

У підсумку відмітимо, що під стратегічним управлінням розвитком можна розуміти безперервний, адаптивний процес трансформації підприємства із поточного стану в бажаний, що забезпечує тривалі конкурентні переваги через реалізацію цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ефективний розподіл ресурсів. Воно базується на поєднанні аналізу, прийнятті рішень та гнучкості до змін.

Об'єктом стратегічного управління є «процеси, що пов'язані з реалізацією місії, генеральних цілей підприємства» [3, с. 7].

Серед основних елементів які формують систему стратегічного управління розвитком виділяють цілі, завдання, принципи, методи, процеси та рішення. Якщо цілі і завдання для кожного підприємства розробляються виходячи із його внутрішніх можливостей та бачення керівництва, то принципи єдині для усіх. Часто їх поділяють на основні та спеціальні. До основних відносяться:

- принцип цілеспрямованості – орієнтація на досягнення цілі;
- принцип неперервності – управління є процесом що здійснюється у режимі 24/7;
- науковість. Управління повинне ґрунтуватись для науково обґрунтованих методах та підходах;
- ефективність. Оптимальне співвідношення витрат та результату;
- системність. Розгляд підприємства як складної системи та забезпечення ефективного функціонування кожного елемента системи і налагодження взаємодії елементів між собою;

- об'єктивність. Управління має базуватись на об'єктивній інформації про стан ринку та оцінювання власних можливостей підприємства.

До спеціальних відносяться: відповідальність, гнучкість, результативність, мотивація [5; 6; 7; 8, с. 101].

Стратегічне управління розвитком відрізняється від оперативного чи тактичного. Йому притаманна низка особливостей які висвітлені на рис. 1.1.

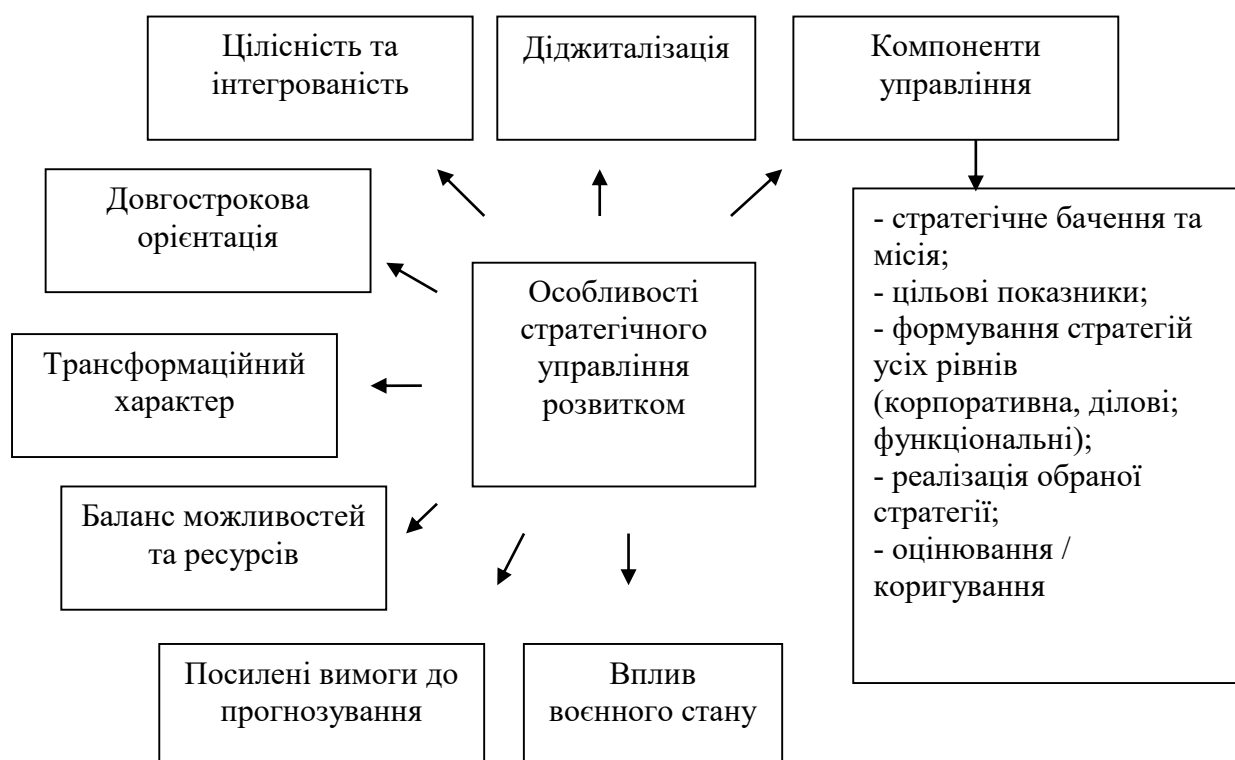


Рис. 1.1 Особливості стратегічного управління розвитком

*Примітка. Побудовано автором на основі: [1, с. 10; 2, с. 21]

Стратегічне управління розвитком орієнтоване на тривалу перспективу. Зазвичай воно охоплює період у 10-15 років. Зараз в умовах нестабільного зовнішнього середовища, горизонт планування дещо скоротився та становить 5-7 років. Проте стратегія навіть в епоху змін – це той вектор який спрямовує діяльність підприємства, його ресурси на досягнення цілей та постійного розвитку. Стратегія повинна поєднати цілі, завдання, місію, ресурси у єдине ціле,

певну логічну, внутрішньо упорядковану систему. Це вимагає від ТОП-менеджменту підприємства не тільки розробити стратегію розвитку та довести її до виконавців, мотивуючи їх на плідну роботу, але й постійно відстежувати зміни у бізнес-середовищі, коригуючи складові елементи стратегії та забезпечуючи її адаптивність до динамічного оточення.

Багато компаній не змогли утриматись на ринку не через відсутність підприємницької ідеї чи попиту на їх товар, а саме через те, що не змогли привести у відповідність свої ресурси своїм амбіціям. Зазіхнувши одразу на великий шматок ринку вони не змогли скористатись можливостями середовища саме через відсутність чи не оптимальне управління наявними ресурсами.

Однією із важливих особливостей стратегічного управління розвитком підприємства є його залежність від якості прогнозування. Цей тип управління не універсальний, а отже залежить від різних чинників, наприклад, від того у якій галузі функціонує підприємство. Така галузь як металургія відносяться до традиційних, у яких повільно змінюються технології, дуже високі вхідні бар'єри, а отже ймовірність появи нових гравців мінімальна.

Крім того, стратегічне управління розвитком ґрунтується на прогнозуванні, від якості якого залежать рішення та методи управління. По суті – стратегічне управління опирається на опис бажаного майбутнього, тобто сукупності «якісних побажань до того, у якому стані повинна знаходитися організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі» [2, с. 26]. Для досягнення цього бажаного майбутнього менеджмент підприємства повинен мати відповідні компетенції, вивільнити час для стратегічного управління, підходити до нього із позиції цілісності та системності, мати у своєму розпорядженні ресурси або мати можливість їх залучення. І, найголовніше – узгодити систему стратегічного управління розвитком із системами управління персоналом, управління фінансами, організаційною структурою, різноманітними службами. Стратегічне управління розвитком передбачає орієнтацію співробітників на зміни та розроблення мотиваційних стимулів [1, с. 10].

Процес стратегічного управління розвитком неможливий без використання сучасних технологій наданих діджиталізацією. Інформаційні технології, зокрема технології штучного інтелекту дають можливість перейти від традиційного прогнозування до прогностичної аналітики. Оброблення значного масиву даних про зовнішнє оточення дозволяє виявити тренди та відреагувати на них змінивши стратегію розвитку. Технології скоротили життєвий цикл продукції, вплинули на швидкість прийняття рішень в умовах невизначеності, змінили рельєф бізнесу пере направивши інвестиції із одних галузей у інші та трансформували звичні ринки. У цих умовах «ціна розплати за неправильне передбачення стає найчастіше фатальною» [2, с. 26].

Щодо українських бізнес-реалій, то вони містять ще один чинник що визначає особливість стратегічного управління розвитком у період сьогодення. Це збройна агресія, що спричиняє тяжкі наслідки для економіки України. Саме війна є найбільш руйнівним чинником. Воєнний стан спричинив ті особливості стратегічного управління які притаманні тільки українським підприємства. В узагальненому вигляді вони подані на рис. 1.2.

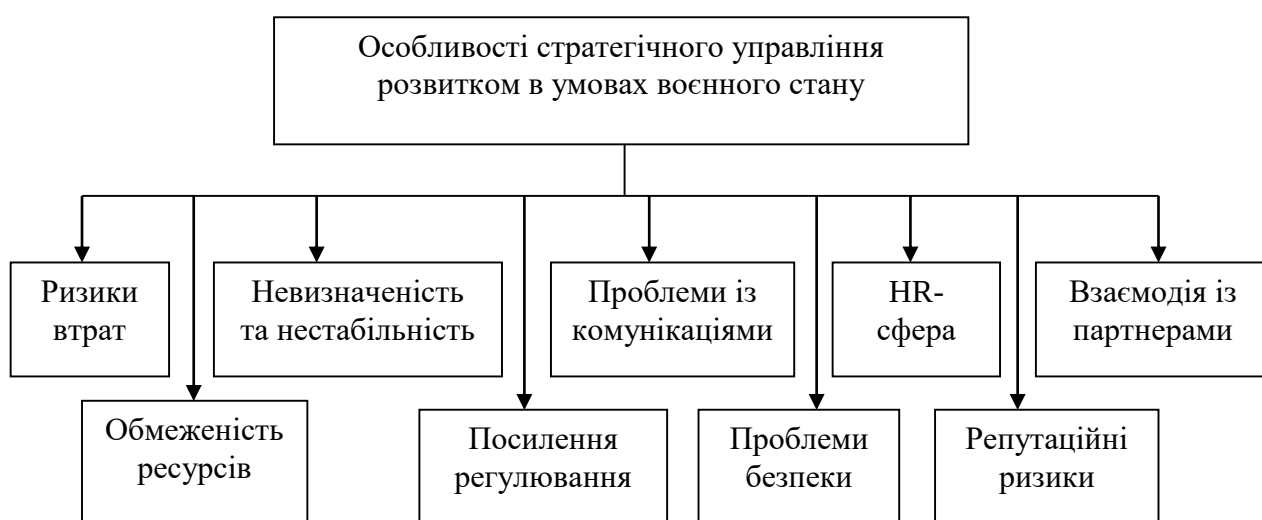


Рис. 1.2. Особливості стратегічного управління розвитком в умовах воєнного стану

*Примітка. Побудовано автором на основі: [9-11; 12, с. 136-138; 13, с. 196; 14, с. 295; 15, с. 93-94]

Група ризиків втрати поєднує у собі усі ризики які пов'язані із щоденними обстрілами інфраструктури України. Через них економіка України постійно втрачає мільйони гривень, також значних збитків зазначає екологія. Проте із найбільшими викликами стикаються люди. Обстріли несуть у собі загрозу їх життю та впливають на здатність забезпечувати постійність виробничих процесів. Це ризики які найбільше дестабілізують кожну ланку системи стратегічного управління.

За статистикою сумарний обсяг збитків яких зазнав вітчизняний бізнес тільки у 2022 р. склад 13 млрд. дол. Приблизно 9 млрд. дол. із цієї суми це втрати крупних підприємств. За перший рік війни 19 підприємств великого бізнесу були знищені повністю. Найбільш суттєвою втратою у металургійній галузі є ПрАТ «МК «Азовсталь» та Маріупольський металургійний комбінат імені Ілліча (ММКі). Ще 109 підприємств зазнали прямих збитків. Розмір непрямих збитків за оцінками Київської школи економіки складає 33,1 млрд. дол. [10]. 30% підприємств зупинились, а 45% зменшили обсяги виробництва [11]. Навіть такі великі вітчизняні підприємства як ТОВ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Дніпрспецсталь» та АТ «Запорізький завод феросплавів» змушені були зупинити свою роботу. ТОВ «Запоріжсталь» перебував у стані гарячого консервування виробництва 33 дні. Це траплялось лише один раз в історії підприємства – під час Великої вітчизняної війни. ПрАТ «Дніпрспецсталь» зупинився на три місяці із березня по травень. «Запорізький завод феросплавів» найбільше втратив через окупацію, адже на окупованій території залишились ключові постачальники. Зараз завод працює на 12 потужності та має запасів не більше ніж на рік роботи за такого рівня завантаженості. Це впливає на здатність виконувати свої зобов'язання перед контрагентами та персоналом. Найбільшими проблемами визначено: втрата усталених ланцюгів постачання (67%), кадровий голод (55%), руйнація енергогенеруючих потужностей (36%) [9]. За результатами дослідження Європейського банку реконструкції та розвитку із проблемами зіштовхнувся і малий бізнес, через невеликі розміри ці підприємства мали можливість релокуватись та врятувати бізнес. Проте і вони зіштовхнулись із

такими проблемами як втрата традиційних ринків збуту (77%), збільшення рівня витрат (70%), втрати людського ресурсу як фізичні так і пов'язані із рівнем продуктивності роботи (68%), невизначеність (68%), фінансові труднощі (55%) [9]. Все це помножене на нестабільність та динамізм політичних процесів призводить до обмеження можливостей впроваджувати розроблені стратегії [15, с. 93].

Друга група чинників що визначають особливості стратегічного управління розвитком в умовах воєнного стану – це обмеженість ресурсів. Через окупацію та військові дії ускладнена логістика, обмежений доступ до традиційних постачальників сировини. Підприємства відчують складнощі із доступом до фінансових ресурсів. Інвестори стали обережніше інвестувати у вітчизняні підприємства. Проблеми із забезпеченням людським ресурсом є також значною проблемою. Через міграцію та фізичні людські втрати, підприємства відчують брак кадрів відповідної кваліфікації. Крім того, такі галузі як металургія стикається із небажанням молоді працювати на заводі що призведе до старіння наявного персоналу, проблеми із інноваційністю тощо. Зараз менеджмент має зробити усе можливе щоб забезпечити безпечні умови для роботи, що дуже складно зробити в умовах воєнного стану. Ще одним важливим ресурсом є час. Підприємства не мають часу на модернізацію та тримання товару на складах. Вони повинні швидко відвантажувати товар, щоб уникнути ризику його пошкодження.

Третій чинник пов'язаний із значним рівнем невизначеності та нестабільності. Ці чинники притаманні сучасному середовищу взагалі, проте саме в умовах воєнного стану вони стають найбільш актуальними. Нестабільність охопила різні сфери – політичну, економічну, соціальну. Це призводить до ускладнення прогнозування та планування.

Посилення регулювання має на меті створення чітких правил ведення бізнесу в умовах нестабільності, однак це призводить до ускладнення діяльності та коригування стратегій. Навіть незважаючи на воєнне положення уряд України продовжує впроваджувати ініціативи спрямовані на впровадження принципів

сталого розвитку. Це стосується екологічних та соціальних нормативів, що їх мають враховувати підприємства розробляючи довгострокові плани. Сюди ж входить співпраця із військовими структурами, зокрема відрахування, допомога, відсутність бронювання.

Проблеми з комунікаціями відображають вплив воєнного стану на роботу каналів зв'язку, підтримку ділових комунікацій із клієнтами, стейкхолдерами та розпорошеність колективу, якщо є можливість виконувати роботу дистанційно. За статистикою 19,4 % персоналу у 2022 р. працювали дистанційно, 26,4% перейшли на скорочений робочий день, 38,9% перебували у відпусках без збереження плати або на простої. Тож проблеми із комунікаціями сильно вплинули на взаємодію на робочому місці, особисте спілкування та корпоративну культуру. Їх мінімізація сприятиме ефективній циркуляції інформаційного потоку, що є «критично важливим для збереження продуктивності підприємства» [13, с. 197].

Воєнний стан висуває особливі вимоги до забезпечення безпеки. Розглянемо цей чинник у розрізі складових:

- ризики для персоналу, суспільства пов'язані із особистою безпекою, безпекою родини, будинків та районів, ментальним та фізичним здоров'ям, неможливістю «відпочити від війни». Це висуває вимоги щодо обладнання укриттів, психологічної підтримки, формування мотиваційних програм та впровадження соціальних ініціатив покликаних допомогти колективу;

- ризики кібербезпеки виникають через атаки хакерів. Найбільший резонанс отримали випадки кібератак на банківську систему, зокрема Монобанк та Ощадбанк. Також через шкідливе програмне забезпечення, ризик фізичного знищення серверів та крадіжку персональних даних;

- у сфері національної безпеки загрозами є вільне володіння зброєю, загроза тероризму, психічна нестабільність військових;

- у сфері охорони здоров'я виникають ризики пов'язані із використанням біологічної та хімічної зброї, погіршення ментального стану населення.

Ці проблеми можуть стати суттєвою перешкодою у впровадженні

стратегій.

Управління персоналом стає набагато складнішим у період воєнного стану. Важливо утримати колектив, зберегти ядро персоналу, розвивати ключові компетенції, приділяти увагу ментальному здоров'ю. «Стабілізація людського капіталу є умовою виживання підприємства в довгостроковій перспективі» [14, с. 295].

Репутаційні ризики пов'язані із завданням шкоди репутації підприємства як надійного постачальника, роботодавця чи контрагента (у розрахунках із державою). Ці ризики впливають на здатність підприємства залучати інвестиції у майбутньому. Щоб уникнути репутаційних втрат підприємства публікують не фінансову звітність яка пов'язана із корпоративною соціальною відповідальністю, етичністю, висвітлює екологічні та соціальні ініціативи, афішує допомогу армії, тобто приймають заходи спрямовані на забезпечення прозорості ведення бізнесу, звітності та комерційних зв'язків.

Взаємодія із стратегічними партнерами передбачає підтримку та формування зв'язків із державними установами (програми підтримки) та міжнародними партнерами –донорами (USAID, GIZ, UNDP, Open Society Foundations, IFRC тощо).

З огляду на окреслені особливості стратегічного управління розвитком в умовах воєнного часу основною вимогою до нього виступає формування стратегії яка забезпечить як виживання так створить підґрунтя для повоєнного відновлення та подальшого зростання.

Незважаючи на переваги які надає підприємству стратегічне управління зростанням статистика показує що 50,5% керівників українських підприємств перейшли на інтуїтивне управління, 33,4% адаптувались до воєнного стану та розробили нові стратегії, 11,1% не бачать сенсу у розробленні стратегій, 5 % не мають чіткої позиції із цього приводу [12, с. 137].

При цьому саме від керівництва та його здатності до своєчасної адаптації стратегії до зовнішніх умов залежить здатність підприємства виживати та функціонувати в умовах воєнного стану.

1.2 Інструментарій стратегічного управління

Реалізація стратегічного управління передбачає використання різноманітного інструментарію завдяки якому цей процес спрощується, а його ефективність навпаки підвищується. Такі інструменти дозволяють чітко визначити цілі, оптимальним чином розподілити ресурси та контролювати виконання розроблених стратегій. Крім того вони дозволяють швидко сканувати зовнішнє середовище із метою оперативного реагування на зміни та підтримувати узгодженість дій усіх підрозділів підприємства.

Сучасні інструментарій «характеризується функціональною спрямованістю і розроблений з метою оптимізації виконання функцій окремих підрозділів, що входять в ієрархічну структуру підприємства» [16, с. 112].

Інструмент управління – це засіб, метод чи механізм, що використовується суб'єктом управління для впливу на об'єкт управління із метою досягнення поставлених цілей. Вони реалізуються в межах функцій.

Інструмент стратегічного управління – поняття дещо ширше. Відмітимо, що не багато авторів приділили увагу вивченню та класифікації управлінського інструментарію із позиції стратегічного менеджменту, проте можна навести декілька визначень для уточнення сутності цього поняття.

Чепелюк М.І. зазначає, що інструмент стратегічного управління – це метод, прийом чи система засобів, яка допомагає менеджменту підприємства розробляти, реалізувати та контролювати стратегії. Саме на використанні інструментів ґрунтуються виражені управлінські рішення [17].

Свірідова С.С. та Толстова С.А. вважають що це «сукупність концепцій, підходів, системи показників, методів, моделей, вживаних в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень, направлених на ефективний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі» [16. с. 112].

Виходячи із визначень можна сказати що інструменти стратегічного управління це GPS який дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення. Їх ключові характеристики наведено на рис. 1.3.

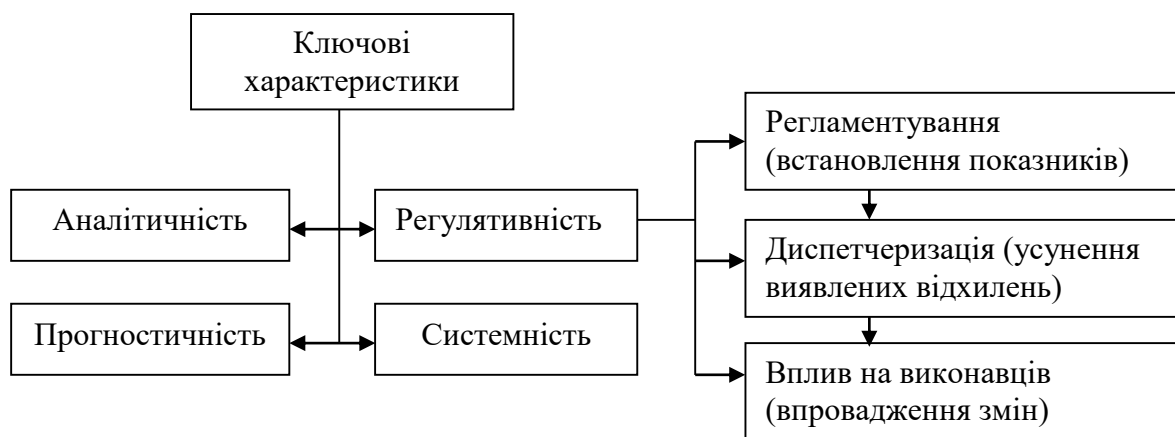


Рис. 1.3 Ключові характеристики інструментів стратегічного управління

*Примітка. Побудовано автором

Аналітичність підкреслює здатність стратегічних інструментів збирати, структурувати, обробляти та оцінювати наявну інформацію для ухвалення стратегічних рішень.

Прогностичність полягає у здатності аналізувати наявну інформацію щодо стану внутрішнього та зовнішнього середовища та розробляти тренди на основі врахування значної кількості чинників та взаємних зв'язків між ними.

Регулятивність підкреслює здатність інструментів контролювати виконання стратегії та коригувати дії відповідно до мети та зміни у бізнес-оточенні підприємства.

Системність інтегрує різні аспекти діяльності підприємства, дозволяючи бачити «картину» загалом. Наприклад, ланцюг створення цінності, коли кожна ланка ланцюга будучи самостійним суб'єктом впливає на загальну ефективність системи саме через успішність взаємодії. Це сприяє забезпеченню взаємозв'язку між зовнішніми елементами (постачальники, посередники, партнери тощо) та внутрішніми підрозділами (склад, логістика, збут постачання тощо).

Інструментарій стратегічного управління класифікують різними способами. Одним із найбільш вживаних є класифікація залежно від етапу стратегічного управління. Узагальнена класифікація подана на рис. 1.4.



Рис. 1.4 Класифікація інструментарію стратегічного управління залежно від етапу стратегічного управління

*Примітка. Побудовано автором на основі: [4; 17; 18, с. 25; 19, с. 91; 20, с. 138]

Деталізуємо сутність найбільш вживаних інструментів у межах кожної із утворений груп.

Науковці та практики використовують значну кількість інструментів для аналізу зовнішнього середовища. Перелік, поданий на рис. 1.4., не є вичерпним, інструментів набагато більше. При цьому оскільки бізнес-оточення динамічне та складне, слід використовувати декілька інструментів одразу щоб мати можливість краще промоніторити оточення. Інструменти цієї групи призначені для експрес-оцінювання через їх здатність:

- охоплювати широке коло основних складових середовища, переважно зовнішнього та частково внутрішнього, як, наприклад модель SWOT-аналізу;

- систематизувати наявну інформацію через те що моделі мають певну чітко визначену структуру. Більшість назв інструментів утворені від назви чинників які підлягають аналізу, тобто це аббревіатура основних складових оточення;
- швидко отримувати результат. Моделі прості у використанні, але потребують експертних знань для використання;
- легко візуалізувати результат, що спрощує інтерпретацію результату та приймати управлінські рішення [19, с. 92].

Слід відмітити, що деякі із наведених інструментів мають варіації залежно від країни, галузі та тих чинників які визначають роботу у ній. Так, наприклад, PEST (STEP) – аналіз. Цей інструмент ефективний через те, що дозволяє аналізувати основні чинники які впливають на розвиток підприємства. В Україні рекомендовано використовувати PEST-аналіз, через значний вплив політичних та економічних факторів. У розвинутих країнах на перший план виходять соціальні та технологічні чинники тому використовується варіація STEP. Також залежно від того який чинник має значення для галузі можуть бути використані можуть бути використані STEEP (додаються «Е» екологічні чинники), PESTLE (додаються «L» правові / юридичні чинники), TEMPLES (додаються «М» ринкові та «S» соціологічні чинники) TEMPLES+I (додається «I», група чинників пов’язані із інформацією) [20, с. 139]. Оцінюючи чинники експертним шляхом можна побачити як загальну картину, оскільки кожен блок чинників буде мати свою кількісну оцінку так і детальну – у розрізі показників, що дозволить акцентувати увагу на групі чинників та на конкретних у межах груп.

Інструменту для комплексного оцінювання внутрішнього середовища не розроблено, проте можна оцінити один чи декілька його складових. Наприклад, VRIO-аналіз є частиною методологічного набору стратегічного аналізу. Він оцінює наявні ресурси із таких позицій як цінність (Value) ресурсів та їх здатність використовувати можливість чи нейтралізацію загроз; рідкість (Rarity) ресурсу, унікальність чи доступність ресурсу; неповторність (Inimitability) ресурсу показує наскільки складно конкурентам скопіювати ресурс; організація

(Organization) – показує оптимальність організаційної структури та її вплив на корпоративну культуру, узгодженість процесів, швидкість прийняття управлінських рішень, шлях проходження інформаційних потоків. У підсумку всі компоненти VRIO створюють стійку, довгострокову конкурентну перевагу.

Друга група інструментів стосується реалізації стратегії, а інструментарій змінюється залежно від стадії реалізації стратегії.

Інструменти формування стратегії використовуються на етапі розроблення чи суттєвого коригування стратегії. Використання інструментарію дозволяє вивчити досвід конкурентів та власну позицію для формування оптимальної для підприємства стратегії із урахуванням стану зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів.

Інструменти імплементації стратегії передбачають:

- розроблення плану дій, тобто визначення конкретних заходів, термінів та відповідальних за певну частину роботи;
- розподіл ресурсів, зокрема фінансових та матеріальних, а також людського ресурсу (професійні та особисті якості) для підтримки стратегічних ініціатив;
- подолання опору змінам та розроблення системи мотивації для оптимізації процесу впровадження стратегії.

Серед популярних інструментів встановлення ключових показників ефективності роботі (KPI) та BSC (balanced scorecard, збалансована система показників). BSC є інструментом стратегічного управління який деталізує місію та стратегію подаючи їх у вигляді набору показників які можна виміряти. Вимірювання здійснюється по чотирьом групам показників: фінанси, клієнти, внутрішні процес, навчання та розвиток. Тобто цей інструмент дозволяє не тільки встановити KPI але й розбити їх на групи що спрощує вимірювання та оцінювання. Такий інструмент як OKR (Objectives and Key Results) поєднує мету та досягнутий прогрес. Інструмент OKR менеджмент на пріоритетних завданнях, синхронізує зусилля виконавців та забезпечує прозорість контролю рівня досягнення результатів.

Інструменти оцінки та контролю впровадження стратегії то вони покликані оцінювати якість реалізації шляхом порівняння запланованих та фактично досягнутих результатів та оперативного коригування стратегії для максимального використання можливостей середовища та відповідності ринковій ситуації.

Використання інструментарію стратегічного управління надає компанії низку переваг. Використання інструментів підвищує рівень обґрунтованості у процесі прийняття управлінських рішень. Замість інтуїції рішення спираються на результати аналізу та чіткі дані. Саме це дає можливість здійснювати більш успішне прогнозування, наприклад передбачити появу конкурентів чи загострення конкуренції на ринку. Використовуючи інструментарій SWOT-аналізу можна підготуватись до ймовірних ризиків та спробувати захистити власні слабкі сторони. Інструменти дозволяють вимірювати прогрес та результативність впровадження стратегії, зокрема рівень досягнення цілей та запланованих показників, що одразу дозволяє скоригувати дії.

Розглядаючи інструментарій стратегічного управління із позиції його відповідності умовам воєнного стану було відмічено, що він дещо змінюється. Незважаючи на те що базові інструменти залишаються постійними, але підхід до їх використання стає більш адаптивним. Наприклад, можна відмітити що інструменти змінюють пріоритети у використанні. В умовах воєнного стану пріоритет зміщується у бік виживання, стабілізації, пристосування до змін середовища. Методологія, скажімо, SWOT-аналізу не змінюється, але в стабільній умовах більша увага приділяється можливостям, оскільки вони показують напрям розвитку та сильним сторонам, оскільки вони забезпечують цей розвиток. Натомість в умовах війни, акцент зміщується на загрози середовища, оцінюється ймовірність їх настання, розробляються заходи спрямовані на усунення загроз чи пом'якшення їх впливу, а також розраховується очікуваний ефект.

Інструменти повинні використовуватись постійно через швидкозмінні зовнішні умови. Військові дії призводять до змін ландшафту у бізнесі. Це

призводить до необхідності постійного моніторингу середовища та виявлення ризиків що планувати логістичну, збутову діяльність тощо. При цьому стратегічні рішення повинні прийматись швидко та в умовах неповного інформаційного забезпечення. Тож акцент зміщується у бік гнучкості та ефективного використання внутрішніх ресурсів. Наприклад, такі інструменти як VRIO та BSC стають важливими для максимально повного використання ресурсів для створення чи утримання конкурентних переваг у швидкозмінному середовищі.

Ще однією особливістю використання інструментів стратегічного управління яка з'явилась через воєнний стан є підвищена увага до контролю і ефективної комунікації. Змінилась періодичність контролю, якщо раніше рівень досягнення KPI контролювався раз на квартал чи півроку, то в умовах війни контроль здійснюється щотижнево.

Тож можна відмітити що інструменти адаптуються відповідно до вимог кризового менеджменту, який набуває актуальності в умовах воєнного часу.

Низка українських науковців провели дослідження пов'язані із специфікою використання інструментів стратегічного управління в умовах вітчизняного сьогодення. Колективи авторів [12, с. 139; 13, с. 198; 16, с. 112] проаналізували зміни у використанні інструментів спираючись на досвід провідних світових економік. Ними відмічено, що для виживання та розвитку було зміщено акценти не тільки у процесі використання інструментів, але й під час прийняття рішень. Одним із важливих інструментів при формулюванні стратегії є сценарне планування. Його особливість полягає у розробленні декількох альтернатив для розвитку подій у майбутньому. Якщо класичне сценарне планування має три альтернативи – оптимістичне, реалістичне та песимістичне, то у сучасному світі підвищується увага до реалістичних сценаріїв яких розробляється декілька. При цьому кожна із альтернатив має приблизно однакову ймовірність настання.

Сценарне планування є результатом використання інструментів оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища. Особливістю

застосування інструменту сценарного планування в умовах воєнного часу є відхід від використання жорстких планів та підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. Кожна альтернатива має містити KPI, за якими буде оцінено рівень досягнення показників. Завдяки збільшенню гнучкості та адаптаційних можливостей підприємство може не тільки виживати під час воєнного стану, але й планувати майбутній розвиток у період повоєнного відновлення.

В умовах порушення логістичних ланцюгів та ускладнення доступу до ресурсів (сировини, енергії, персоналу, фінансів тощо) посиленого значення набувають інновації. Використовуючи базові інструменти стратегічного управління, наприклад, SWOT-аналіз, можна побачити можливості що надає середовище, та у поєднанні із власними сильними сторонами впроваджувати інноваційні рішення чи продукти, які здатні посилити конкурентоспроможність підприємства.

Посиленої уваги потребують процеси взаємодії із контрагентами, зокрема розвиток партнерських відносин. Саме вони є опорою, яка створює нові можливості, допомагає подолати невизначеність та усунути ризики. Запорукою розвитку є налагодження ефективних комунікацій, що є неодмінною умовою для формування довіри.

Посилення нормативного контролю є складним завданням в умовах воєнного стану саме через високий рівень невизначеності. Актуалізується дотримання законодавства, галузевих рішень та розроблення програм із протидії корупції. Крім того, розроблення внутрішніх правил, дотримання етичних норм та впровадження соціальної відповідальності сприяє підтримці відносин з окремими групами стейкхолдерів та позитивно впливає на репутацію підприємства як відповідального контрагента.

Змінюються підходи до контролю показників діяльності підприємства. В поле зору потрапляють ті показники які забезпечують виживання. Періодичний контроль замінюється на регулярний моніторинг діяльності. Це сприяє підвищенню рівня адаптивності.

1.3 Обґрунтування моделі стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану

Розвиваючись економічні відносини стають більш складними, змінюють і підприємства, відповідно змінюються моделі управління ними. Турбулентність зовнішнього середовища містить в собі як можливості так і ризики, що дає можливість підприємствам розвиватись спираючись на перші та нівелюючи другі. В свою чергу це призвело до такого явища як «правління розвитком», яке реалізується у межах конкретної моделі.

Модель стратегічного розвитку підприємства є інструментом, що дозволяє системно планувати та управляти його розвитком в довгостроковій перспективі. Її основне призначення полягає у тому що допомогти підприємству ефективно досягати поставленої мети, адаптуватись до змін та оптимально використовувати наявні та доступні ресурси.

Аналізуючи наукові джерела було відмічено, що існує значна кількість різноманітних моделей і цей процес, схоже, ще не завершено. Моделі стратегічного управління розвитком слід вирізняти від інструментів стратегічного управління. Модель це структурований підхід до формування стратегії і розвитку підприємства, вона дає логічну схему від формування цілей до оцінювання результату. Інструменти це практичні засоби і методики що використовуються на різних етапах реалізації стратегії від формування до коригування. Вони допомагають проводити аналіз, планувати ресурси та контролювати виконання.

Колектив авторів [21, с. 302-305] у своєму дослідженні зазначає, що усі існуючі моделі можна поєднати у два типи:

- базова модель Гарвардської школи бізнесу («модель школи проектування») та її модифікації;
- «інженерна» модель І. Ансофа та Г. Стейнера.

Центральним елементом моделей Гарвардської школи бізнесу є SWOT-аналіз. Відповідно вони ґрунтуються на тому, що стратегія розвитку будується із

урахуванням можливостей та погроз зовнішнього середовища, а також власних сильних та слабких сторін. Модель ґрунтується на «неявно виражених цінностей вищого керівництва» [21, с. 302].

Серед модифікації базової моделі можна виділити модель Л.Грейнера, відповідно до якої стратегічний розвиток підприємства поділяється на п'ять етапів і для кожного із них є свій алгоритм дій. Перший етап «творчість» для якого характерна тісна взаємодія власників-однодумців які самостійно та швидко приймають рішення проваджуючи ідею. Другий етап «централізація» пов'язаний із формалізацією організаційної структури, зростанням обсягів роботи. Третій етап «делегування» демонструє що підприємство розвивається, приймати рішення одноосібно стає складно, впроваджувати їх ще складніше, виникає необхідність делегування повноважень, що розширює можливості для розвитку проте зменшує рівень контролю. Делегування призводить до того, що відповідальні за певні напрями роботи намагаються зробити їх із найвищим результатом, це може призвести до конкуренції за ресурси. Четвертий етап «координація» змінює стиль управління та може створювати самостійні підрозділи для виконання завдань чи реалізації проектів. П'ятий етап позначає «співробітництво» [22]. Модель подається у двох форматах – як промінь, яких відображає поступовий розвиток, та як коло, що показує циклічність процесу розвитку [23, с. 105].

До Гарвардської школи бізнесу також відносять моделі «Рушійні сили зростання» (А. Даунс, 1967), «Управлінська участь» (Г. Ліппітт та У. Шмідт, 1967), «Ментальність членів організації» (У. Норберт, 1974), «Функціональні проблеми» (Ф. Ліден, 1975), «Організаційна структура» (Д. Кац і Р. Кан, 1978), «Теорія життєвих циклів організації» (І. Адізес, 1979), «Інтеграційна модель» (Р.Куїнн і К.Камерон, 1983) [23, с. 102-103].

«Інженерна» модель І. Ансофа та Г. Стейнера ґрунтується на наявності чітких конкретних формалізованих цілей та «категоризації задач за ступенем терміновості та важливості». Модель передбачає наявність зворотного зв'язку, що забезпечує безперервність реалізації стратегії розвитку. Ця модель більш

формалізована та містить конкретні етапи із переліком чинників які мають бути враховані під час реалізації стратегії розвитку. Ця модель є більш адаптованою до сьогодення та може бути реалізована в умовах невизначеності, слабкого рівня передбачуваності та стрімкого розвитку подій. Автор наголошував, що зміни у складному середовищі передбачити складно проте можливо, головне звертати увагу на «weak signals» (слабкі сигнали) які можуть бути провісниками змін [21, с. 302-305].

Модифікаціями цієї моделі є модель К. Боумена відповідно до якої розробляється не одна стратегія управління розвитком підприємства, а декілька, для кожного підрозділу своя, вони скоординовані таким чином щоб сприяти досягненню загальної цілі, проте можуть краще розуміти «слабкі сигнали» передбачати майбутнє та вживати відповідних заходів.

Г. Мінцберг вважає що для різного виду діяльності має бути власна модель управління розвитком, він виділяє три моделі:

- підприємницька модель. Орієнтована на інтуїцію, бачення та досвід лідера (власника) тож формується навколо сильної особистості. Їй притаманні гнучкість, інноваційність, швидке реагування на сигнали. Відповідає стилю управління розвитком підприємств малого бізнесу;

- планова модель. В її основі формалізоване стратегічне планування та системний аналіз середовища. Краще підходить для підприємств великого бізнесу;

- модель навчання на досвіді. Оптимальна до використання у швидкозмінному середовищі, тобто за умов коли процес реалізації стратегії слабо контрольований. Саме через реалізацію «методом спроб та помилок» навчання отримала таку назву [21, с. 302-305].

Шершньова З.Є. наводить п'ять моделей стратегічного управління розвитком: на основі виявлення «стратегічних прогалин», на основі наявних стратегічних переваг, на основі підтримки конкурентоспроможності, на основі позитивної репутації, на основі врахування розміру підприємства. Модель обирається відповідно до специфіки функціонування підприємства [5].

Моделі використовуються «для відображення головних аспектів і характеристик діяльності» через що «коло таких моделей є досить широким, а самі моделі розрізняються акцентами» [23, с. 103]. Тобто моделі розробляються як реакція на зміну умов господарювання із урахуванням розмірів підприємства, життєвого циклу, організаційної структури, стилю управління та інших визначальних чинників. Зважаючи на це Хахалев Д. виділяє адаптивні моделі управління розвитком (див. табл. 1.3) які доцільні до використання на сучасних підприємствах.

Таблиця 1.3

Адаптивні моделі управління розвитком

Назва моделі	Характеристика	Переваги	Недоліки
Сценарне планування	Розроблення декількох альтернатив, кожна із яких має однакову ймовірність настання	Готовність до різних варіантів розвитку	Значні ресурси, зокрема часові на моніторинг оточення для розроблення ймовірних сценаріїв
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, оцінка та контроль ризиків діяльності	Своєчасне реагування на потенційні загрози	Відсутня увага до можливостей розвитку через фокус на ризиках
Agile-підхід	Гнучке управління через постійне коригування завдяки зворотному зв'язку	Адаптивність, швидке реагування, стимулювання інноваційності	Високі вимоги до командної роботи, складність масштабування для великих підприємств
Lean-менеджмент	Орієнтація на мінімізацію витрат та підвищення цінності для клієнта шляхом оптимізації процесів	Фокус на клієнтах, скорочення ресурсів	Ризик занадто сильної економії що може нашкодити розвитку
Цифрова трансформація	Впровадження цифрових технологій для зміни бізнес-моделі	Покращення клієнтського досвіду, зміна комунікації, удосконалення управління	Високі витрати на впровадження, ризик залежності від цифрових технологій, проблема конфіденційності інформації

*Примітка. Складено автором на основі: [24, с. 434; 25]

Узагальнюючи усі розглянуті моделі та спираючись на публікації Пащенко О.П. [6] та Тесленок І., Павлової К. [26] можна навести узагальнену модель стратегічного управління розвитком підприємства, яка подана на рис. 1.5.

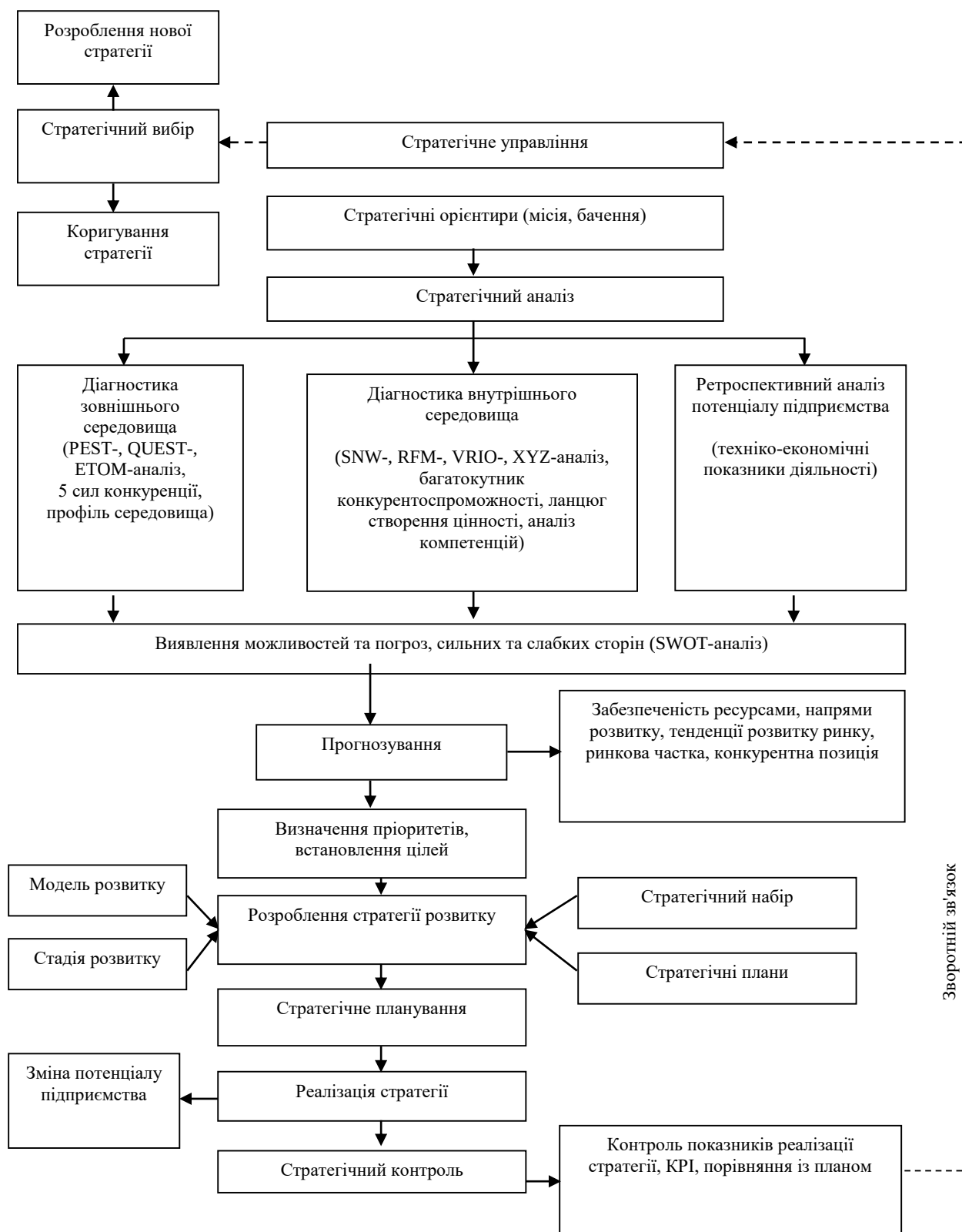


Рис. 1.5 Модель стратегічного управління розвитком підприємства *Примітка.

Побудовано автором на основі: [6, с. 102;8; 21, с. 302-305; 26]

В умовах війни управління стратегією розвитку повинне орієнтуватись не тільки на вирішення нагальних проблем, але й закладати фундамент для майбутнього успішного розвитку. Серед особливостей управління розвитком у цей час можна виділити. По-перше, підвищену гнучкість та адаптивність. Цей період характеризується швидкими змінами та відсутністю часу на дослідження середовища, а отже рішення потрібно приймати в умовах інформаційної недостатності на базі тих даних якими менеджмент може оперувати на момент. По-друге, це посилене впровадження цифрової трансформації. Цифровізація стає не просто інструментом розвитку, під час COVID-19 та на початку воєнного вторгнення підприємства змушені були прискорити перехід у онлайн. Продажі, банкінг, сфера обслуговування – усі перейшли в онлайн у тій чи іншій мірі. Під час війни на додаток змінились логістичні ланцюги. Підприємства розташовані біля лінії зіткнення або біля об'єктів критичної інфраструктури яка часто потерпає від обстрілів змушені чи не щодня продумувати безпечні маршрути для доставки сировини та відвантаження товарів. Це дозволяє підтримувати безперервність бізнес-процесів та виконувати домовленості із клієнтами. По-третє, це скорочення стратегічних горизонтів. У воєнний період стратегія обмежується короткостроковими сценаріями (сценарне планування), прийняття рішень відбувається швидко із постійним оцінюванням ризиків на базі наявних даних.

Аналізуючи моделі стратегічного управління розвитком Ульяновський Н. акцентує увагу на різних моделях під час війни (релокація, антикризове управління, цифровізація), у перехідний період (робота з персоналом, відновлення логістики, партнерства) та у період відновлення (модернізація, залучення інвестиції) [14, с. 296].

Важливого значення у цей період набувають державні партнерства, корпоративна соціальна відповідальність, підтримка колективу та постійна комунікація зі стейкхолдерами.

Висновки до розділу 1

Стратегічне управління визначають як діяльність пов'язану із визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між нею та зовнішнім середовищем, що відповідає її внутрішнім можливостям. Проаналізовано його особливості, зокрема ті що зумовлені впровадженням воєнного стану. У цей період стратегічне управління розвитком орієнтоване перш за все на виживання та формування базису для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Особливостями управління розвитком під час воєнного стану є оптимізація витрат, проблеми із комунікаціями, забезпечення безпеки та гнучкість у прийнятті рішень. Ключовим аспектом стає досягнення балансу між поточною стабільністю та перспективним розвитком;

Інструмент стратегічного управління це метод чи система яка допомагає менеджменту підприємства розробляти, реалізувати та контролювати стратегії. Тобто, ефективне управління спирається на комплекс інструментів, які забезпечують аналітичну підтримку, прогнозування та планування дій. Згруповано існуючі інструменти у єдину схему за двома ознаками – придатність для аналізу середовища та придатність до впровадження стратегії. Відмічено, що використання інструментів допомагає у прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень в умовах зумовлених воєнним станом;

Обґрунтовано модель стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Розглянуто дві групи моделей: гарвардської школи бізнесу, яка використовується для статичного середовища та «інженерної» моделі І. Ансофа яка придатна для використання у нестабільному середовищі та орієнтована на виявлення та аналіз «слабких сигналів». На базі вивчення публікацій, узагальнено моделі та запропоновану комбіновану модель яка передбачає поетапний підхід від стратегічного аналізу до стратегічного контролю. Важливим елементом моделі є гнучкість та стабільність швидко реагувати на ринкові зміни та ризики, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СТРЕТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М.Кузьміна є єдиним в Україні підприємством що має спеціалізацію у випуску спеціалізованих сталей (сталі із унікальними характеристиками спеціального призначення). Завод входить число провідних виробників Європи.

Стисла характеристика ПрАТ «Дніпроспецсталь» подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ПрАТ «Дніпроспецсталь» *

Параметр	Характеристика
1	2
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» ім. А.М.Кузьміна
Найменування англійською	PRIVATE JOINT STOCK COMPANY ELECTROMETALLURGICAL WORKS DNIPROSPETSSTAL NAMED AFTER A.M. KUZMIN (PRJSC DNIPROSPETSSTAL)
Скорочене найменування	ПрАТ «Дніпроспецсталь»
Галузь функціонування	Металургійна
Тип підприємства	Велике, виробниче
Тип діяльності	диверсифіковане
Основні віхи розвитку	1932 р – дата заснування; 1945-1953 – повоєнне відновлення; 1996 – перша сертифікація системи якості; 2022 – повна приватизація, зміна організаційно-правової форми
Сертифіковані системи якості	ISO 9002:1994 – 1996 р. ISO 9001:2000 – 2002 р. ISO 9001:2008 – 2008 р. ISO 9001:2015 – 2017 р.

Продовження табл. 2.1

1	2
Види діяльності за КВЕД Основні	24.10 Виробництво чавуну, сталі та феросплавів; 25.99 Виробництво готових металевих виробів; 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами.
Додаткові	25.71 Виробництво столових приборів; 46.49 Оптова торгівля товарами господарського призначення; 85.32 Професійно-технічна освіта; 86.10 Діяльність лікувальних установ; 90.04 Функціонування театральних і концертних залів; 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення; 68.20 Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна
Тип діяльності	диверсифіковане
РОзмір статутного капіталу	49 720 137,50 грн
Структура власності	Приватне володіння. Основні акціонери: Wenox Holdings Ltd. – 47,1128%, Boundryco Ltd. – 11,0131%, Gazaro Ltd. – 16,5197%, Crascoda Holdings – 6,6826% та Middleprime Limited – 9,7901% (усі – Кіпр). Детально див. рис. А.1, додаток А.
Структура управління	Дворівнева. Лінійно-ієрархічна. Детально див. рис. Б.1, додаток Б.
Орган управління	Загальні збори
Дочірні компанії	ТОВ «Ековторресурс» (м. Запоріжжя); ТОВ «Завод столових приборів – ДСС» (м. Запоріжжя).
Торговельні марки	6 торговельних марок
Ліцензії	68 ліцензій

*Примітка. Складено автором на основі: [27-30]

ПрАТ «Дніпроспецсталь» постачає на ринок широкий спектр спеціалізованих сталей профільного та марочного асортименту, як це подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні види продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь» [27]

Вид продукції	Кількість позиції за видом
1	2
Профільний асортимент	
Нержавіюча сталь	8 профілерозмірів
Підшипникова сталь	8 профілерозмірів
Інструментальна сталь та ПМ	6 профілерозмірів
Конструкційна сталь	8 профілерозмірів

Продовження табл. 2.2

1	2
Швидкорізальна сталь та ПМ	6 профілерозмірів
Жаромісці сталі та сплави	4 профілерозмірів
Полоси ковані	48 типорозмірів (12 варіантів за товщиною та 17 за шириною)
Марочний сортамент	
Нержавіюча сталь	- сталь сортова нержавіюча безнікелева – 19 видів; - сталь сортова нержавіюча нікельвмісна – 42 види.
Підшипникова сталь	5 видів
Інструментальна сталь	- сталь інструментальна легована – 28 види; - сталь інструментальна вуглецева – 6 видів; - сталь інструментальна швидкорізальна порошкова – 24 види.
Конструкційна сталь	- сталь конструкційна легована – 84 види; - сталь конструкційна підвищеної міцності – 10 видів; - сталь конструкційна ресорно-пружинна – 15 видів; - сталь конструкційна теплостійка – 6 видів; - сталь конструкційна якісна вуглецева – 11 видів.
Жаромісці сталі та сплави	7 видів

*Примітка. Складено автором

Як видно із наведених даних потужності заводу дають можливість виготовляти понад 800 марок сталі у 1200 профілерозмірах. Серед методів виробництва – порошкова металургія, електрошлакова і вакуумно-дугова переплавка. Основним видом продукції є виробництво сталей та феросплавів (99,46%), інші види діяльності за КВЕД складають менше 1 %, детально це відображено на рис. В.1-В.3 (за період 2023-2025 рр.) та візуалізовано на рис. В.4 (за 2025 р.), див. додаток В.

Виробничий процес обслуговують сталеплавильні цехи, прокатний, кувальний, цех холодного волочіння, цех обробки металу. У процесі виробництва ПрАТ «Дніпроспецсталь» використовує переважно імпорتنу сировину. Це зумовлене високими вимогами до якості вихідної сировини. Вітчизняна або не відповідає потребам заводу із позиції якості або не видобувається в Україні, чи видобувається у кількості недостатній для закриття потреб.

Щодо імпорту то слід відмітити, що на постачання, а відповідно і на ритмічність роботи, вплинули військові дії та порушення звичних ланцюгів поставок. Майже відсутній доступ до таких складових продукції заводу як: залізна руда, нікель, магнезит, ферохром, вапняк, вогнетривів, а також до нержавіючого металобрухту постачальниками якого були ЄС, Туреччина, Китай та Казахстан. Серед інших чинників які негативно вплинули на виробничий процес заводу можна виділити: руйнацію критичної інфраструктури, зокрема енергетичної, тимчасова окупація територій, що негативно вплинуло на доступ до сировини, обмеження роботи морських портів, жорсткі регуляторні вимоги від іноземних партнерів, інфляція, обмежений доступ до залучених фінансових ресурсів [30, с. 26].

Виробництво ПрАТ «Дніпроспецсталь» відповідає вимогам екологічного законодавства, викиди вуглецю контролюються та знаходяться у межах допустимих норм (вимога ЄС < 250 кг / т. продукції). Встановлено системи піло- та газоочищення, модернізовано 15 печей.

Географія продажу продукції охоплює понад 500 клієнтів у 60 країн світу, як це показано на рис. 2.1. Подані дані наведені у річній звітності заводу за 2025 р.

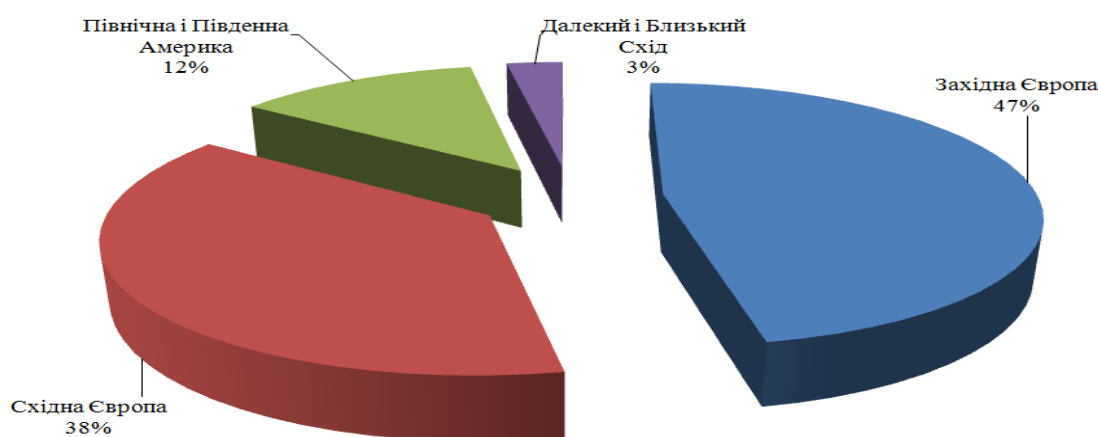


Рис. 2.1 Структура експортних ринків збуту

*Примітка. Побудовано автором на основі: [30]

Основними клієнтами є підприємства машино-, судно-, автомобілебудівної, нафтовидобувної та космічної галузей (60% кінцеві споживачі – виробники, 40% – сервісні металоцентри). Ключові клієнти забезпечують понад 5% у сумі виручки за рік, у розрізі країн структура виглядає наступним чином: Україна – 66,8%, США – 11,92%, Німеччина – 5,55%. Переважна більшість клієнтів підприємства 60% - це кінцеві споживачі - виробники труб, інструменту, деталей машин та механізмів та інші, 40% - це сервісні метало центри [30, с. 25]

Зовнішньоекономічна діяльність орієнтована на максимальне використання потужностей заводу та має такі особливості:

- робота за контрактами;
- використання власних торгових представництв для продажу;
- орієнтація на прямий продаж;
- прості й зрозумілі комерційні зв'язки між комбінатом та покупцями;
- надання комплексного обслуговування;
- потужна мотивація власного збутового персоналу [30, с. 26].

Організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» формувалась протягом тривалого часу та відповідає розмірам та масштабам діяльності заводу. Вона є дворівневою, лінійно-ієрархічною що в цілому відповідає організаційним структурам металургійних підприємств. У розгорнутому вигляді вона наведена на рис. Б.1, додаток Б. у стислому на рис. 2.2.

Як видно зі схеми вищим органом управління є загальні збори акціонерів – 100% приватна власність. Кількість акціонерів – 5 юридичних осіб, склад яких розкрито у табл. 2.1, та інші акціонери з індивідуальним володінням часткою не більше 5%. Частка таких акціонерів у структурі акціонерів складає 8,8818%. Наглядова рада складається із шести членів. Протягом 2025 року було проведено 23 засідання Наглядової ради. У її повноваження входить здійснення контролю за діяльністю виконавчого органу, яким є Правління. До складу Правління входить голова, якому підпорядковуються чотири члени правління. Кожен із них відповідає за певні напрямки роботи (заступники голови правління із різних сфер

діяльності): операційна діяльність, закупівлі, фінанси, інформаційна безпека, персонал та соціальна сфера, а також збут [27]. Кожному із директорів підпорядковується значна кількість різноманітних відділів. Найбільша зона повноважень у операційного директора, оскільки він несе відповідальність за виробничі процес, ремонт, інвестиції, охорону праці та дотримання техніки безпеки на робочому місці - крім проведення інструктажу (рис. 2.2).

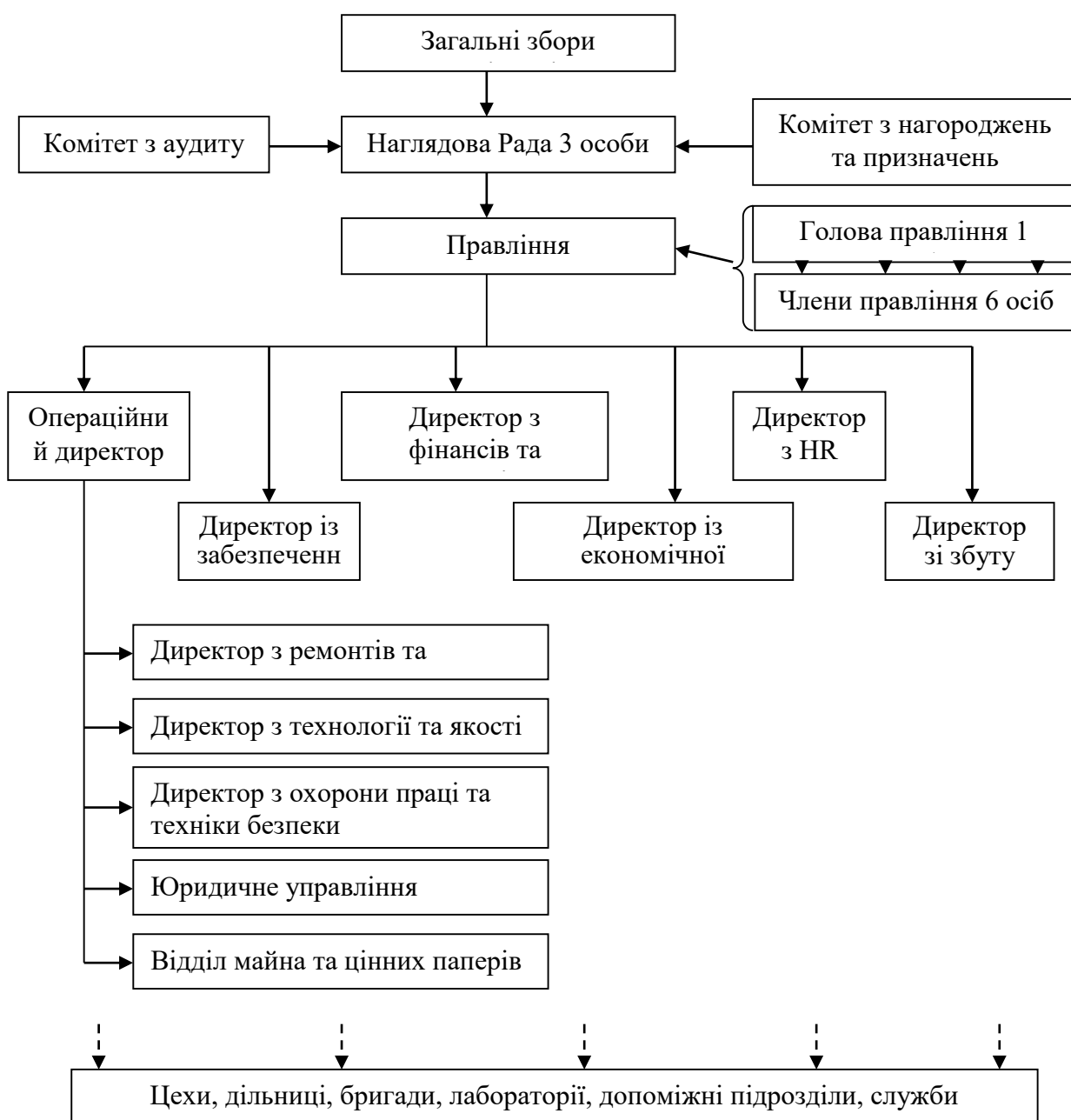


Рис. 2.2 Організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь»

*Примітка. Побудовано автором на основі: [27]

Зі схеми видно, що організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь» розгалужена із чіткою ієрархією та поділом за функціями. Саме така є доцільною для великого металургійного підприємства із тривалою історією функціонування. Проте саме структура власності зараз є тим чинником який несе у собі загрозу для діяльності підприємства в принципі. За інформацією інформаційної агенції Interfax-Україна від 24 квітня 2026 «Печерський районний суд Києва наклав арешт на грошові кошти на рахунках» запорізького заводу (справа №757/16612/26-к). Основна причина – діяльність основних тримачів акцій. Виявлено що третина акцій належить Оксані Марченко. Також є підозра у махінаціях, а саме « ухилення від сплати податків, на суму 206,6 млн грн.» [31]. Ще у 2025 р. незалежний інформаційно-аналітичний інтернет-проект Minprom опублікував інформацію про збитковість діяльності підприємства за 2024 р. [32, 33]. Аналогічна ситуація і у 2025. Завод отримав збиток, розмір якого не оголошується. При цьому 80% основних засобів перебуває під заставою, наявні прострочені виплати за кредитами, зросла сума непокритого збитку до 6 млрд 11,880 млн грн. [34]. Деякі видання зробили висновок, що підприємство має оголосити себе банкрутом [35].

Для того, щоб мати можливість об'єктивно оцінити діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь» як контрагента слід провести самостійний фінансовий аналіз заводу. Дані для аналізу знаходяться у відкритому доступі, оскільки велике металургійне підприємство навіть під час війни повинне їх публікувати відповідно до українського законодавства. Річні звіти оприлюднені на офіційній сторінці заводу та на сторінках що містить звітність емітента. Там же подано консолідовані звіти які містять результати аудиторських перевірок. Таким чином завод підтримує прозорість своєї звітності, а партнери можуть оцінити його фінансовий стан та ефективність роботи. У межах дослідження для аналізу будуть використані Баланс (форма 1), звіт про фінансові результати (форма 2) та звіт про рух грошових коштів (форма 3) які наведені на рис. Г.1-Г.20, див. додаток Г. Для аналізу будуть використані два методи – метод вертикального аналізу балансу та фінансової звітності, а також коефіцієнтний.

Вертикальний аналіз – це метод аналізу фінансової звітності, який передбачає визначення питомої ваги кожної статті активів, пасивів та зобов’язань у загальній валюті балансу, прийнятій за 100%. Метою проведення вертикального аналізу є оцінка структури майна та джерел його формування, а також виявлення структурних змін у динаміці. Результати вертикального аналізу для заводу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Результати вертикального аналізу для ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показник	Період			Зміна 2025 / 2024	
	2023	2024	2025	Абсолютна	Відносна, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4 496 158	5 666 039	5 330 967	-355 072	-6,2
Обсяг реалізованої продукції, т.	51 785	71 575	61 900	-9 675	-13,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	(3 958 863)	(5 172 387)	(5 116 927)	-55 460	-1,1
Валовий прибуток, тис. грн.	537 295	513 652	214 040	-299 612	-58,3
Чистий прибуток, тис. грн.	(950 510)	(582 427)	(711 015)	128 588	22,1
Експорт, тис. грн., у т.ч.	1 371 498	1 981 948	1 779 425	-202 623	-10,2
Частка експорту в загальному обсязі промислової продукції, %	30,5	34,8	33,4	-1,4	-4,0
Обсяг виробництва продукції, т.	53 629	70 333	62 019	-8 314	-11,8

*Примітка. Складено автором на основі: [30]

Як видно із таблиці показники демонструють від’ємні значення, що свідчить про спад активності у 2025 р. по відношенню до 2024. Спостерігаємо падіння доходу переважно через падіння обсягу реалізованої продукції. Це сталося через дві причини. По-перше, через порушення логістичних шляхів, а, по-друге, і це чинник що мав більш суттєвий вплив – активна збутова діяльність підприємство-виробників із Китаю, який наростив обсяг збуту на 13%. Це призвело до значного збільшення позиції китайських виробників.

Також сильно впав показник валового прибутку, якщо у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. падіння було не дуже значне (6,4%), то у 2025 р. валовий прибуток знизився на 58,3% у порівнянні із 2024 р. Серед чинників падіння у річному звіті за 2025 р. названо:

- підвищення цін на паливо. Зростання ціни на електроенергію склали за рік близько 10%, на природний та домений газ на 47%;
- скорочення обсягу замовлень через руйнацію інфраструктури одного із потужних вітчизняних замовників (назва у звітності не зазначена) [30].

Виходячи із цього завод отримав чистий збиток, при цьому його сума зросла 22,1%. Тобто єдиний показник який зріс у відносному вимірі – це обсяг збуту, що також відображає негативну динаміку.

Щоб підтвердити наведену інформацію проведемо аналіз основних показників балансу, результати якого подані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати вертикального аналізу балансу ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показник	Період			Відносна зміна, %	
	2023	2024	2025	2024 / 2023	2025 / 2023
Необоротні активи	4 177 170	3 952 406	3 675 107	-5,38	-12,02
Оборотні активи	1 691 378	1 722 474	1 356 869	1,84	-19,78
Запаси	1 193 683	1 051 712	877 601	-11,89	-26,48
Дебіторська заборгованість	341 435	591 926	405 041	73,36	18,63
Активи всього (валюта балансу)	5 868 548	5 674 880	5 031 976	-3,30	-14,26
Власний капітал	(2544 103)	(3180 787)	(3 689 901)	25,03	45,04
Довгострокові зобов'язання	923 065	957 412	994 015	3,72	7,69
Поточні зобов'язання	7 489 586	7 898 255	7 727 862	5,46	3,18

*Примітка. Складено автором на основі: [30]

Відповідно до розрахунків зменшилась кількість необоротних та оборотних активів, зменшились запаси, збільшилась дебіторська заборгованість, проте у порівнянні із 2024 вона зменшилась, тобто активи заводу у цілому зменшились. Також суттєво зменшився власний капітал (45%) у 2025 р. проти

2023 р., зросли довгострокові зобов'язання, проте трохи зменшились поточні зобов'язання, які є основним джерелом фінансування діяльності. Все це разом свідчить про негативні тенденції в управлінні підприємством що позначається на його фінансовому стані.

Оцінити рівень напруженості фінансового стану ПрАТ «Дніпроспецсталь» можна шляхом розрахунку основних коефіцієнтів. Для цього можна використати інструмент пропонується аналітичним відділом компанії YouControl, який дає можливість здійснити оцінювання шляхом використання 20-ти індикаторів. Будуть розраховані показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності. Показники ліквідності демонструють здатність заводу виконувати короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Показники рентабельності показують ефективність використання ресурсів та прибутковість. Показники фінансової стійкості відображають стійкість заводу до фінансових ризиків та здатність виконувати зобов'язання. Показники ділової активності демонструють наскільки ефективно завод використовує наявні ресурси у практиці господарювання [36].

Для розрахунків використано дані фінансової звітності, розміщені на рис. Г.1-Г.20, див. додаток Г. Формули та результати розрахунків подано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Результати оцінювання фінансового стану ПрАТ «Дніпроспецсталь»
методом коефіцієнтів**

Показник	Формула	№ формули	Нормативне значення	Період			Тенденція
				2023	2024	2025	
1	2	3	4	5	6	7	8
1 група – показники ліквідності							
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1.1	1,5-2,5	0,27	0,27	0,25	Стабільно критичний

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	1.2	0,8-1,0	0,11	0,11	0,1	Критичний
2 група – показники рентабельності							
Рентабельність продажів	(Чистий прибуток (збиток) / Чистий дохід) *100%	1.3	>5%	-9,2	-10,2	-13,3	Погіршення
Рентабельність активів (ROA)	(Чистий прибуток / Середні активи) *100%	1.4	>5-8%	-6,4	-9,1	-11,6	Сильне погіршення
3 група – показники фінансової стійкості							
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / активи всього	1.5	>0,3	-0,41	-0,54	-0,62	Різне погіршення
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / активи всього	1.6	< 1,0	1,41	1,54	1,62	Перевищення норми та зростання
4 група – показники ділової активності							
Оборотність активів (разів)	Чистий дохід / Середні активи	1.7	0,8-1,5	0,7	0,89	0,87	Незначне покращення
Оборотність дебіторської заборгованості (разів)	Чистий дохід / Середня дебіторська заборгованість	1.8	6-12	6,6	8,1	7,9	Помірне покращення

Примітка: складено автором на основі: [30; 3625-40]

З аналізу можна зробити такі висновки:

- ліквідність заводу критично низька Серед можливих причин: капіталоємність та залежність від сировини і енергоресурсів;
- завод має проблеми із короткостроковою платоспроможністю;
- завод залишається збитковим;
- рентабельність погіршується із кожним роком. Навіть зважаючи на загальний стан металургійної галузі України, показники рентабельності ПрАТ «Дніпроспецсталь» є надзвичайно низькими;
- власний капітал негативний. У річній звітності заводу за 2025 р. зазначено, що понад 80% власних засобів перебуває у заставі;
- завод повністю залежить від залученого капіталу (фінансування роботи здійснюється за рахунок залежності від поточних зобов'язань);

- фінансова стійкість критична, про що свідчить підвищення коефіцієнту фінансової залежності;
- ділова активність покращилась.

Металургія України переживає складні часи, проте показники ПрАТ «Дніпроспецсталь» виглядають одними із найскладніших у секторі.

2.2 Оцінка системи стратегічного управління ПрАТ«Дніпроспецсталь»

Узагальнюючи думки науковців [41, с. 68, 42, с. 84-87, 43,44], під системою стратегічного управління будемо розуміти цілісну адаптивну систему управління підприємством, що базується на розробленні та реалізації програми досягнення його стратегічних цілей з урахуванням наявних ресурсів та прогнозів змін факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Таким чином, внутрішніми складовими елементами цієї системи виступають місія, потенціал (з оцінкою його можливих змін), стратегія та цілі, а до зовнішніх відноситься інформація про стан макро- та мікро- оточення підприємства.

Охарактеризуємо внутрішні складові системи стратегічного управління ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Перш за все, підприємство має чітку місію, визначену стратегією розвитку та цілі. Місія підприємства - забезпечення високоякісною спеціальною сталлю відповідальних галузей промисловості (машинобудування, суднобудування, автомобілебудування, авіакосмічної та нафтогазовидобувної галузей) по всьому світу [27]. Згідно звітності підприємства, [27, 30], стратегія розвитку підприємства спрямована на зміцнення його позиції на міжнародному ринку металопродукції та забезпечення сталого розвитку бізнесу підприємства.

Основними цілями ПрАТ «Дніпроспецсталь» є:

- збільшення обсягів продажів;
- підвищення якості продукції;
- підвищення конкурентоспроможності металопродукції на внутрішньому

та зовнішньому ринках;

- забезпечення операційної ефективності діяльності шляхом зниження собівартості виробництва та оптимізації витрат,
- збільшення маржинальності продукції шляхом зростання частки продукції з високою доданою вартістю [27, 30].

Серед сильних сторін загального управління підприємством слід відмітити:

- організаційну структуру, що формувалась протягом тривалого періоду і відповідає розмірам, масштабам та цілям діяльності;
- певні зміни у складі вищого керівництва (призначення на посади у 2025 році нових голови правління, директора із забезпечення, директора зі збуту, директора з фінансів та у 2026 році – директора з охорони праці та пожежної безпеки), що дає можливість переосмислення проблем та напрямів розвитку підприємства;
- доступність та інформативність звітності;
- інтерес до питань соціальної відповідальності навіть в складних умовах - підприємство забезпечує робочі місця, безпеку праці та соціальні гарантії для робітників, а також підтримує корпоративну культуру. Проте внаслідок обмежених фінансових ресурсів реалізація більш масштабних проєктів в цьому напрямку ускладнена.

З іншого боку, структура власності (точніше, наявність в числі акціонерів підсанкційних осіб) та відкриті судові позови (і пов'язане з цим блокування рахунків) створюють суттєві проблеми для розвитку підприємства, оскільки впливають як на можливості ведення поточної діяльності, так і на ділову репутацію та ступінь реалізації поставлених цілей.

Наступною складовою системи стратегічного управління підприємства є потенціал підприємства. Охарактеризуємо його окремі елементи.

Виробничий потенціал підприємства. Як було визначено в пп. 2.1, ПрАТ «Дніпроспецсталь» - одне з провідних металургійних підприємств Європи із понад 90-річною історією, що має потужний виробничий потенціал. Технології

та якісна (переважно імпортна) сировина забезпечують виробництво високоякісних сталей і сплавів, що використовуються у найвідповідальніших сферах промисловості, таких як нафтогазовидобувна, авіакосмічна, машино- та суднобудівна, тощо.

Для зниження негативного впливу факторів зовнішнього середовища на процес виробництва підприємство реалізує заходи з енергозбереження (скорочення непродуктивних втрат електроенергії у 2025 році становило 2 211 тис. кВт/год), впроваджує ресурсозберігаючі технології, а також вживає заходів щодо скорочення операційних витрат, які не є критичними для операційного процесу [30].

Оскільки діяльність заводу спричиняє забруднення навколишнього середовища, підприємство щорічно сплачує екологічний податок та реалізує природоохоронні заходи, останніми з яких є: моніторинг впливу певних ділянок полігону промислових відходів на навколишнє середовище; дотримання нормативних вимог щодо зон екологічної безпеки вздовж водоймищ, які знаходяться поблизу від промислових територій, а також вимог щодо скидів забруднюючих речовин (в тому числі, при настанні несприятливих метеорологічних умов) у повітря та водоймища; розробка плану озеленення території підприємства.

Інноваційно-інвестиційна діяльність підприємства фінансується за рахунок його власних коштів та реалізується за напрямками заміни та реконструкції морально та фізично застарілого технологічного і комп'ютерного обладнання (та мереж); впровадження технологій енерго- та ресурсозбереження; розвитку та модернізації інформаційних технологій, автоматизації технологічних процесів, а також у формі реалізації проєктів екологічного та природоохоронного спрямування.

У 2025 р. підприємство почало реалізацію комплексу заходів, спрямованих на модернізацію та підвищення ефективності виробництва (заміна, реконструкція та модернізація обладнання) та продовжило реалізацію проєктів переоснащення, започаткованих раніше. Проте їх вдале завершення пов'язане з

воєнними та економічними ризиками [30].

Трудовий потенціал. Протягом 2022-2024 років на підприємстві спостерігалось зниження середньооблікової чисельності персоналу (рис 2.3).

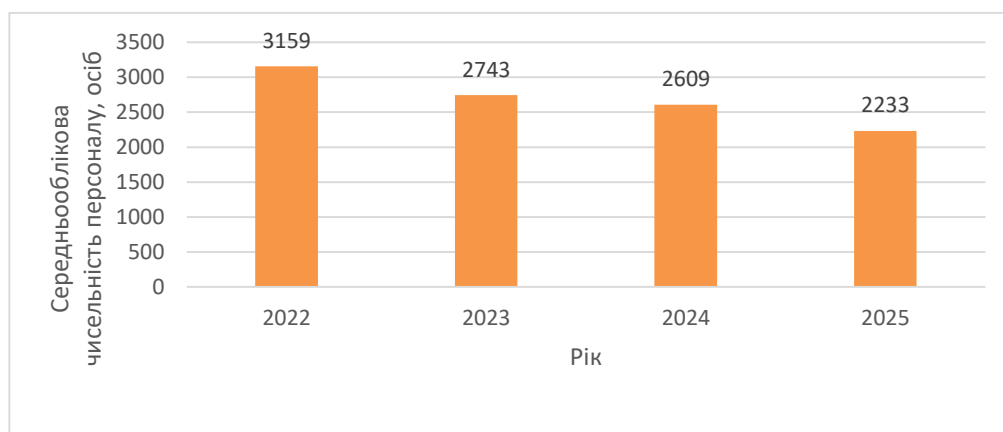


Рис. 2.3 Динаміка середньооблікової чисельності персоналу
ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2022-2025 роках [27]

Серед основних причин звільнення – мобілізація, виїзд працівників з міста та вихід на пенсію. Значна кількість осіб працювала в умовах неповного робочого часу (у 2023 році – 1600 осіб, у 2025 році - 981 особа). Внаслідок скорочення чисельності та, відповідно, підвищення норм виробітку і кількості відпрацьованого часу для працівників, що залишилися, відбувалось зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Підприємство реалізує заходи щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу, серед яких:

- діюча у відповідності до Колективного договору система заохочення та мотивації, що включає матеріальну та нематеріальну складові;
- забезпечення технологічної безпеки та охорони праці;
- діюча система адаптації нових працівників;
- підвищення компетентності персоналу через організацію навчання (як на підприємстві, так і в навчальних закладах за його межами). Напрямами підготовки у 2025 році було навчання з питань охорони праці та пожежної безпеки (769 працівників); навчання на курсах з перепідготовки робітників на

виробництві (141 особа); навчання на курсах цільового призначення (219 осіб);

- організація і проведення у підрозділах підприємства постійної роботи з покращення процесу оцінки результативності та якості навчання;

- забезпечення рівних можливостей працевлаштування (для осіб із інвалідністю та громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню;

- запровадження антикорупційної програми та розробка заходів щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (функціонування Тендерного комітету для організації прозорих закупівель, цілодобовий «телефон довіри», семінари для інформування та навчання працівників антикорупційним принципам [27, 30]. Динаміку показників продуктивності та заробітної плати наведено на рис. 2.4

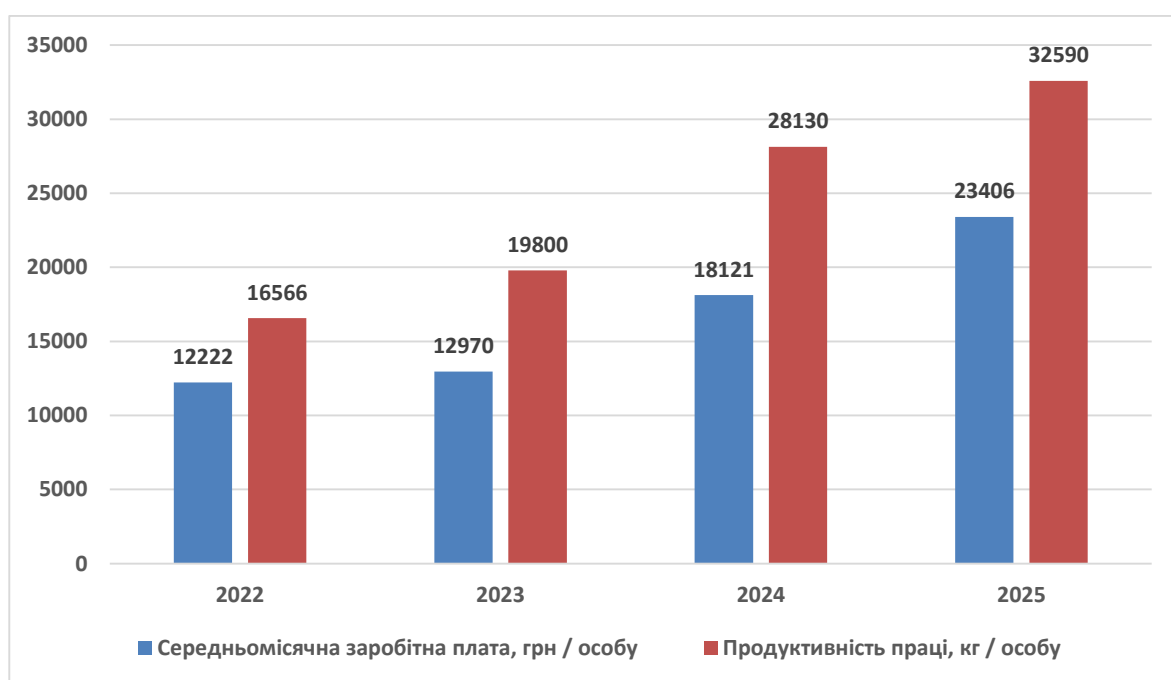


Рис. 2.4 Динаміка продуктивності праці та середньої заробітної плати
ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2022-2025 роках [27]

Фінансовий потенціал. За результатами оцінки фінансових показників, виконаної у пп. 2.1, можна зробити висновок, що фінансова складова потенціалу є слабким місцем підприємства: його діяльність протягом останніх трьох років є

збитковою, рентабельність погіршується; поточні зобов'язання перевищують поточні активи; підприємство має прострочену заборгованість за кредитами та значну частку майна під заставою, а також відчуває нестачу оборотних коштів. Всі ці фактори критично впливають на реалізацію планів з розвитку.

Матеріально-технічне забезпечення. Оскільки особливістю технології ПрАТ «Дніпроспецсталь» є імпортозалежність, а ситуація із зовнішніми закупівлями складається несприятливим чином, у 2025 році на підприємстві було реалізовано низку заходів управлінсько-організаційного характеру з метою адаптації системи постачання, що включали реструктуризацію кредиторської заборгованості, зменшення фінансового навантаження за рахунок замовлення більш дрібних партій товару, застосування принципів постачання «з колес» і «точно в строк», диверсифікацію постачальників однотипної сировини, застосування альтернативних лігатур відповідної якості (молібден, титан, тощо), розвиток нових напрямів імпорту та внутрішніх поставок, підвищення частки українських постачальників і виробників у загальному обсязі закупівель товарно-матеріальних цінностей [30].

Маркетинговий (ринковий) потенціал. Перш за все слід відмітити широке географічне охоплення ринку збуту (продукція підприємства пропонується більш ніж у 30 країнах світу, а збутова мережа наразі діє у 14 країнах). Управління службою продажів організовано з орієнтацією на напрямки продажу - далеке зарубіжжя та внутрішній ринок України. За інформацією, викладеною у звітності [30], при організації маркетингової та збутової діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» намагається використовувати комплексний підхід, що балансує цілі та наявні ресурси підприємства та спрямований одночасно на максимально можливе задоволення потреб споживачів і на пристосування до мінливої ситуації (способи просування, зміна вимог, технології, тощо). Специфічними відмінностями, притаманними саме цьому підприємству, є:

- структура системи продажів, яка орієнтована на співпрацю з кінцевими споживачами через прямі контракти або на просування продукції за допомогою власних торгових представництв;

- максимально проста та зрозуміла взаємодія між заводом, кінцевими споживачами і торговими представництвами, основна мета якої – оперативна оцінка технічних особливостей й економічної ефективності замовлення та скорочення часу на його отримання і запуск у виробництво;

- служба продажів і торгових представництв пропонує комплексне обслуговування клієнтів, включаючи інжинірингові послуги та повний спектр сервісного супроводу;

- діюча система мотивації персоналу торгових офісів: збільшуються не лише планові показники продажів, а й зростає кількість замовлень із вищою доданою вартістю.

Для визначення кількісної оцінки впливу внутрішніх факторів на систему стратегічного управління використаємо метод побудови профілю середовища.

Сила впливу кожного фактору визначатиметься як добуток шкал А та В з врахуванням напрямку впливу (шкала С), де:

- шкала А - важливість для галузі: 1 – низька; 2 – помірна; 3 – висока;
- шкала В - ступінь впливу на підприємство: 1 – низький; 2 – помірний; 3 – високий;
- шкала С - напрям впливу на підприємство: «+» - позитивний або «-» - негативний (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Профіль внутрішнього середовища ПрАТ «Дніпроспецсталь»

№	Група факторів внутрішнього середовища	Важливість для галузі (А)	Ступінь впливу на підприємство (В)	Напрямок впливу (С)	Підсумкова оцінка
Загальне управління					
1	2	3	4	5	6
1	Прозорість звітності емітента та результатів аудиторських перевірок	3	3	+	+9

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
2	Судові позови на підприємство (арешт грошових коштів на рахунках за підозрою у махінаціях та ухиленні від сплати податків)	3	3	-	-9
3	Певні прояви соціальної відповідальності	3	1	+	+3
4	Наявність визначеної місії, стратегії та цілей та прозорість надання інформації щодо них	3	3	+	+9
5	Організаційна структура, що відповідає розмірам та масштабам діяльності	2	1	+	+2
6	Структура власності (компанії, що мають у складі підсанкційних осіб)	3	3	-	-9
7	Оновлення керівного складу	2	1	+	+2
Разом за групою					+7
Виробництво					
1	Підприємство є ключовим виробником сортової нержавіючої сталі в Україні та одним з провідних – у Європі	3	3	+	+9
2	Широкий асортимент продукції (профільного та марочного сортаменту)	3	3	+	+9
3	Висока якість вихідної сировини	3	3	+	+9
4	Дотримання вимог екологічного законодавства (робота систем пило- та газоочищення, контроль викидів, модернізація виробничого обладнання)	3	2	+	+6
5	Реалізація програм зниження собівартості виробництва та оптимізації витрат, а також програми збільшення енергоефективності шляхом реконструкції та оновлення наявних виробничих потужностей	3	2	+	+6
6	Проведення НДДКР (у невеликих обсягах) з метою поліпшення техніко-економічних показників виробництва	3	1	+	+3
7	Наявність сертифікату відповідності стандарту ISO 9001:2015 на Систему менеджменту якості	3	3	+	+9

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
Разом за групою					51
Фінанси					
1	Збитковість діяльності протягом останніх років	3	3	-	-9
2	Критично низька ліквідність заводу (внаслідок високої капіталоємності та залежності від сировини і енергоресурсів)	3	3	-	-9
3	Погіршення показників рентабельності	3	2	-	-6
4	Знаходження у заставі значної частини основних засобів (біля 80%)	3	3	-	-9
5	Наявність прострочених виплат за кредитами та нарахованими відсотками	3	3	-	-9
6	Знаходження частки майна та земельних ділянок під арештом	3	3	-	-9
7	Не закінчено процес реструктуризації кредитних договорів	2	2	-	-4
8	Повна залежність від залученого капіталу	3	3	-	-9
9	Нестача оборотного капіталу	3	3	-	-9
10	Невелике покращення показників ділової активності	3	2	+	+6
Разом за групою					-61
Персонал					
1	Втрата кваліфікованих кадрів	3	2	-	-6
2	Зменшення загальної чисельності працівників	3	3	-	-9
3	Зростання продуктивності праці у порівнянні із 2024 р.	3	3	+	+9
4	Забезпечення рівних можливостей працевлаштування для певних верств населення	3	3	+	+9
5	Організація навчання персоналу (в тому числі, перепідготовка, цільове призначення та охорона праці)	3	2	+	+9

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
6	Відповідність системи управління персоналом вимогам зовнішнього аудиту системи менеджменту якості згідно зі ISO 9001:2015	3	3	+	+9
Разом за групою					21
Матеріально-технічне забезпечення та логістика					
1	Імпортозалежність (за частиною потрібної номенклатури легуючих матеріалів та сировини)	3	3	-	-9
2	Реалізація низки управлінсько-організаційних заходів з адаптації системи постачання	3	3	+	+9
Разом за групою					0
Маркетинг					
1	Широка географія збуту (продаж продукції більш ніж у 30 країнах світу та збутова мережа у 14 країнах світу)	3	3	+	+9
2	Наявність системи мотивації збутового персоналу	2	1	+	+2
3	Ефективна організація системи продажу: по напрямках продажу (далеке зарубіжжя та внутрішній ринок України); за прямими контрактами та з використанням власних торгових представництв	2	1	+	+2
4	Надання послуг з комплексного обслуговування клієнтів (включаючи інжинірингові послуги і всі види сервісу)	3	3	+	+9
Разом за групою					22
Разом за факторами внутрішнього середовища					40

*Примітка. Складено автором

Незважаючи на позитивне значення підсумкової кількісної оцінки, загальний рівень потенціалу підприємства є доволі помірним. За результатами аналізу можна сказати, що найбільш розвинутою складовою потенціалу, що

дозволяє ПрАТ «Дніпроспецсталь» триматись попри складні умови, є виробничий потенціал (+51), використання якого забезпечується за підтримки трудового (+21) та маркетингового (+22) потенціалів. Найбільш проблемною зоною, що критично гальмує розвиток підприємства, є фінансовий потенціал (- 61), складнощі з яким пов'язані як з причинами об'єктивного (наприклад, високі витрати пояснюються імпортозалежністю підприємства), так і суб'єктивного характеру (наслідки управлінських дій - таких як тривала реструктуризація кредитних договорів, звинувачення у несплаті податків та завищенні валових витрат). Далі потрібно проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на систему стратегічного управління.

2.3 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства

Після початку війни сталеливарні потужності України знизились приблизно на 30-40%, зокрема через втрату підприємств у Маріуполі (ММК імені Ілліча та комбінат «Азовсталь») [45]. Проте, в країні залишилась певна сировинна база, в тому числі - і доволі значні запаси залізної руди, що дало змогу промисловим підприємствам працювати навіть в умовах війни. І сьогодні металургійна галузь залишається одним із ключових джерел наповнення бюджету. Вона надає робочі місця десяткам тисяч працівників і створює розгалужену виробничу екосистему. Після закінчення війни металургійна галузь також буде мати величезне значення для процесів відновлення країни, адже попит на сталь для будівництва промислових підприємств, житла та інфраструктурних об'єктів зростатиме [46]. Тому актуальним завданням є збереження потенціалу металургійних підприємств.

Питання викликів, з якими під час війни зіткнулась українська металургійна галузь, та можливостей її післявоєнного відновлення, розглядалось в роботах багатьох дослідників [47, 48, 49, 50]. Охарактеризуємо вплив найбільш суттєвих зовнішніх факторів на діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь».

По-перше, слід відзначити руйнування енергетичної інфраструктури і, як наслідок - високі ціни на електроенергію [47; 49; 50, с. 265] Після відносної стабілізації ситуації металургійні підприємства змушені діяти в межах встановлених квот та запроваджувати режим економії [47, с. 236]. Наразі промислові споживачі повністю залежать від імпорту електроенергії з країн ЄС, вартість якого фактично формує внутрішню ціну. З іншого боку, переважаюча більшість сталевих продукції ЄС (93%) виготовляється в країнах, що мають значно нижчі витрати на електроенергію (так, станом на початок квітня 2025 року середня ціна електроенергії в Україні становила €101,2 за МВт*год. Для порівняння – у Румунії €92,9, у Польщі - €88,4 €, у Німеччині - €75,5, в Іспанії - €29,3). Така ситуація знижує цінову конкурентоспроможність українського експорту [48, 49].

З низькою ціною конкурентоспроможністю української металургійної продукції пов'язана ще одна проблема - попри діючі санкції, декі європейські країни (наприклад, Бельгія, Чехія, Данія, Італія) продовжують закупівлі російської металургійної продукції: і в 2024, і в 2025 році її було імпортовано близько 5 млн. т. на суму, що перевищує €2 млрд [48]. Така ситуація стає можливою як внаслідок певних санкційних «лазівок» (технологічна залежність окремих підприємств саме від російської продукції та дія перехідного періоду), так і внаслідок низької ціни російських енергетичних ресурсів та відсутності проблем із логістикою.

Третя проблема - зростання логістичних витрат. На це впливає цілий комплекс причин:

- компанія «Укрзалізниця» протягом 2025-2026 років планує поетапне підвищення тарифів на перевезення продукції гірничо-металургійного комплексу, яке у підсумку складе біля 40% [48]. Альтернативою можуть бути морські перевезення (проте вони не є цілком безпечними, а їх пропускна здатність суттєво обмежена) або автомобільний транспорт (але вартість перевезення досить висока, а масштабне застосування потребує переговорів Уряду України з Європейською комісією щодо максимального спрощення

системи дозволів для українських перевізників [51, с.205]);

- через високі ризики зростають тарифи на страхування вантажів;
- логістичні операції ускладнюються та стають більш тривалими, що пов'язане із проведенням оглядів та перевірок вантажів.

По-четверте, значною проблемою для вітчизняних металургійних підприємств став дефіцит робочої сили – за даними [49], мобілізовано 15-20% працівників галузі; крім того певна частина робітників змінила місце проживання через еміграцію та внутрішні переміщення у зв'язку із військовими діями. Це призвело до загострення потреби у кваліфікованих працівниках певних спеціальностей. Деякі проблеми з персоналом пояснюються і юридичними чинниками. Так, зміни у трудовому законодавстві України, пов'язані з воєнним станом, що регламентуються Законом України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15.03.2022 р. [52], передбачають скасування святкових днів, можливість зміни істотних умов праці, скорочення відпочинку, збільшення робочого тижня, скорочення відпусток, тощо. Крім того, існують певні складнощі, пов'язані із процедурою бронювання працівників. Сукупний вплив цих факторів стимулює відтік кваліфікованих кадрів [53, 54]. Через нестачу персоналу підприємства не можуть працювати на повну потужність, що призводить до скорочення обсягів випуску продукції.

Наступним викликом, за думкою експертів [49], є торгівельні обмеження на експорт української металопродукції. Так, у 13 країнах та економічних блоках (серед яких США, Канада та ін.) діють 28 обмежувальних заходів щодо сталевих продукції з України. Деякі з них були запроваджені до 2001 року та потребують перегляду (у зв'язку із скороченням обсягів українського експорту), деякі тимчасово призупинені для підтримки України у воєнний час. Крім того, існують певні заходи, що впливають на український експорт опосередковано. Проте їх діюча сукупність обмежує Україні доступ до основних ринків збуту та знижує конкурентоспроможність продукції вітчизняної металургійної галузі.

Шостою із можливих серйозних проблем для вітчизняних металургійних підприємств стає запровадження у країнах Європейського Союзу СВМ (Carbon

Border Adjustment Mechanism) - механізму прикордонного вуглецевого коригування [55, 56]. З 1 січня 2026 року цей механізм перейшов від тестового режиму дії до повноцінного фінансового формату. Мета його реалізації – зробити рівні умови як для європейських виробників, що сплачують за викиди в системі торгівлі квотами ЄС (EU ETS), так і для підприємств-імпортерів, які раніше цього не робили: відтепер останні, при роботі з країнами ЄС, повинні не лише декларувати вуглецевий слід своєї продукції, а й оплачувати відповідні викиди CO₂ шляхом придбання спеціальних сертифікатів. Таким чином, доступ до європейського ринку передбачає або підтвердження рівня викидів, або компенсацію їх вартості за стандартами ЄС.

Дія механізму охоплює категорії продукції, що мають першочергове значення для вітчизняного експорту - зокрема, сталь, алюміній, чавун, цемент, водень, добрива та електроенергію. За оцінками експертів [49], під дію СВАМ підпадає 14,5% українського експорту, і найбільше постраждає саме металургійна галузь України, яка до 2030 року може щорічно втрачати \$1,6 млрд.

У 2024–2025 роках Україна зверталася до Європейської комісії з проханням про винятки чи тимчасові пом'якшення дії механізму для українських виробників, оскільки наслідки війни, пошкоджена енергосистема та деякі інші проблеми у сукупності обмежують можливості швидкої декарбонізації виробництв. Однак у підсумкових документах ЄС такі послаблення не були закріплені, оскільки СВАМ розглядається країнами ЄС не як санкційний механізм і не як раптове рішення, а як складовий елемент внутрішньої кліматичної політики, в якому не передбачено винятків для третіх країн, якщо вони не включені в європейську систему ціноутворення з врахуванням викидів. І хоча з певних причин Україна фактично долучилася із запізненням до процесу підготовки та переговорів щодо впровадження цього механізму, але послаблень для неї не буде. Таким чином, починаючи з 2026 року, українським металургійним підприємствам, що співпрацюють з країнами ЄС, доведеться або нести додаткові витрати, або оперативно впроваджувати системи обліку викидів і модернізувати виробництво відповідно до кліматичних вимог. Незважаючи на

те, що метод електродугової плавки, який використовується на ПрАТ «Дніпроспецсталь», вважається більш екологічним, ніж доменний метод, він все одно пов'язаний із викидами, а отже фактор введення СВАО суттєво впливає на діяльність підприємства.

Наступна складність для багатьох підприємств – проблеми із фінансуванням [48], серед яких можна виділити нестачу оборотного капіталу; обмеженість інструментів кредитування; скорочення інвестицій через високу ризикованість; збільшення вартості фінансування, включаючи зростання вимог до ліквідності застави (майно, розташоване на окупованих територіях або в зонах бойових дій банками не приймається).

Ще однією проблемою для українських металургійних підприємств став дефіцит коксівного вугілля. За даними порталу GMK Center [48], частка імпорту цього виду сировини з початку війни щорічно збільшувалась (7,7% - у 2021 році, 11,6% - у 2022 році, 11,4% - у 2023 році та 19,6% - за 11 місяців 2024 року). Надалі ситуація ще більше погіршилась у зв'язку із призупиненням роботи у січні 2025 року шахтоуправління «Покровське» (яке у 2024 році задовольняло 66% попиту на цей ресурс на внутрішньому ринку). Відтепер Україна змушена імпортувати 2,5 млн. т. коксівного вугілля щорічно для підтримки стабільних обсягів виробництва сталі. Слід зауважити, що хоча вплив цього фактору на діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь» є не таким критичним, як на інші підприємства галузі (оскільки завод є електрометалургійним підприємством, що використовує коксівне вугілля в технологічному процесі, проте у менших обсягах, ніж доменні виробництва), проте це може збільшувати виробничі витрати і, як наслідок, знижувати конкурентоспроможність продукції.

Також слід відмітити зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Згідно звітності [30], за результатами проведеного опитування споживачів, конкурентами ПрАТ «Дніпроспецсталь» на внутрішньому ринку визначені виробники Туреччини (Ozkan), Словенії (SIS Metal ravne Slovenia), Австрії (Bohler) та Індії. На зовнішньому ринку споживачами відмічені китайські, індійські та європейські сталеливарні заводи

(переважно турецькі, німецькі, французькі, іспанські, італійські, словенські та польські). Водночас головними конкурентними перевагами продукції ПрАТ «Дніпрспецсталь» споживачі називають широкий асортимент марок сталей та їх високу якість, а також раціональне співвідношення ціни та якості металопрокату.

Проте, під впливом комплексу факторів, у 2025 році внаслідок зменшення кількості замовлень ПрАТ «Дніпрспецсталь» був змушений скоротити обсяги виробництва та реалізації продукції на 13,5%; це призвело до втрати чистого доходу у розмірі 768 447 тис. грн. Також підприємство вимушено знизило ціни майже на всі види продукції (крім сталей конструкційних та підшипникових марок), що скоротило чистий дохід на 34 970 тис. грн. Водночас позитивною тенденцією є зміна структури реалізації по групах марок сталі: зростання обсягів продажу більш дорогих (нержавіючих) марок на тлі зниження продажів низьколегованих призвело до збільшення чистого доходу на 448 345 тис. грн. [30].

Далі більш детально проаналізуємо вплив зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Дніпрспецсталь» в контексті макро- та мікро-оточення (бізнес-середовища).

Для узагальнення впливу факторів макрооточення на діяльність ПрАТ «Дніпрспецсталь» скористаємось інструментом PESTEL-аналізу (який є різновидом PEST-аналізу) і призначений для ідентифікації та визначення впливу політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social), технологічних (T - technological), екологічних (E - ecological) та юридичних (L - legal) аспектів макрооточення підприємства.

Для визначення рівня відносної значущості кожної з груп факторів макрооточення на діяльність ПрАТ «Дніпрспецсталь» побудуємо профіль середовища, де кожний фактор буде оцінено за наступними шкалами:

- важливість для галузі / А : 1 – низька; 2 – помірна; 3 – висока;
- ступінь впливу на підприємство / В : 1 – низький; 2 – помірний; 3 – високий;

- напрям впливу / С : «+» - позитивний або «-» негативний (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PESTEL-аналіз

Група факторів	Напрямок впливу	Група факторів	Напрямок впливу
1	2	3	4
Політичні фактори (Р)		Соціокультурні фактори (S)	
1. Продовження воєнних дій та пов'язані з цим ризики	-	1. Неприятливі міграційні процеси, що спричиняють дефіцит робочої сили у галузі	-
2. Експортні обмеження (пов'язані із торговельними бар'єрами та складною логістикою)	-	2. Необхідність посилення безпекових заходів для робітників	-
3. Розвиток військової індустрії: переорієнтація частини виробництва на задоволення потреб оборонного комплексу	+	3. Розширення соціальної відповідальності (реалізація окремих соціальних програм, заходів; створення робочих місць, сплата податків, тощо)	+
		4. Посилення загальної соціальної напруги	-
Економічні (Е)		Технологічні (Т)	
1. Зниження купівельної спроможності споживачів у країнах ЄС	-	1. Розширення можливостей цифровізації процесів: розвиток систем автоматизації контролю за витратою енергії та матеріальних ресурсів у режимі реального часу.	+
2. Зростання тарифів та цін на ресурси (енергетичні ресурси, перевезення, газ, вода, коксівне вугілля)	-	2. Впровадження технологій, заснованих на ШІ	+
3. Зростання вартості фінансування, пов'язане з інфляцією (помірне збільшення), валютними коливаннями та безпековими ризиками	-	3. Впровадження технологій, спрямованих на зниження викидів CO ₂	+

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
4. Зниження попиту на внутрішньому ринку	-	4. Зміна структури виробництва (перехід від мартенівського до електросталеплавильного виробництва)	+
Екологічні (E)		Юридичні фактори (L)	
1. Початок дії екологічного механізму СВМ у країнах ЄС	-	1. Зміни у трудовому законодавстві, пов'язані із військовим станом	-
2. Підвищення вимог до утилізації відходів (переробка металобрухту та зниження вуглецевого сліду)	-	2. Необхідність бронювання робітників	-

*Примітка. Складено автором

Підсумкова оцінка впливу фактору дорівнює добутку А на В з врахуванням напряму впливу. Для більшого узагальнення правові аспекти та екологічні вимоги, пов'язані із законодавством, перенесені у групу політико-правових факторів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів макрооточення на діяльність

ПрАТ «Дніпроспецсталь»

№	Група факторів макрооточення	Важливість для галузі (А)	Ступінь впливу на підприємство (В)	Напрямок впливу (С)	Підсумкова оцінка
1	2	3	4	5	6
Політико-правові фактори					
1	Продовження воєнних дій	3	3	-	-9
2	Експортні торговельні обмеження	3	3	-	-9
3	Розвиток військової індустрії	3	3	+	+9
4	Зміни у трудовому законодавстві, пов'язані із військовим станом	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
5	Введення в дію екологічного механізму СВAM у країнах ЄС	3	3	-	-9
6	Підвищення вимог до утилізації відходів (переробка металобрухту та зниження вуглецевого сліду)	3	2	-	-6
Разом за групою					-33
Економічні фактори					
1	Зниження купівельної спроможності споживачів у країнах ЄС	3	3	-	-9
2	Зростання тарифів на перевезення та цін на ресурси	3	3	-	-9
3	Зростання вартості фінансування, пов'язане з інфляцією (помірне збільшення), валютними коливаннями та безпековими ризиками	3	3	-	-9
4	Зниження попиту на внутрішньому ринку	3	3	-	-9
Разом за групою					-36
Соціокультурні фактори					
1	Несприятливі міграційні процеси	3	3	-	-9
2	Потреба у додаткових безпекових заходах	3	3	-	-9
3	Розширення соціальної відповідальності підприємств галузі	3	2	+	+6
4	Необхідність бронювання робітників	3	3	-	-9
5	Загальний рівень соціальної напруги	3	3	-	-9
Разом за групою					-30
Технологічні фактори					
1	Розширення цифровізації, впровадження технологій ІІІ	3	3	+	+9
2	Впровадження технологій, спрямованих на зниження викидів CO ₂	3	2	+	+6
3	Зміна структури виробництва (перехід до електросталеплавильного виробництва)	3	3	+	+9

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
4	Інвестиції в нові технології	3	2	-	-6
Разом за групою					+18
Загальна оцінка					-81

*Примітка. Складено автором

За результатами побудови профілю макросередовища можна зробити висновок, що в цілому макросередовище впливає дуже негативно на підприємства української металургійної галузі, в тому числі – і на ПрАТ «Дніпрспецсталь» (в останньому випадку негативний вплив суттєво підсилюється незадовільним станом внутрішнього середовища підприємства). Найбільшу загрозу надають економічні (-36) та політико-правові (-33) фактори, які суттєво знижують цінову конкурентоспроможність вітчизняної продукції та змушують шукати нові ринки збуту. З іншого боку, негативний вплив цих груп факторів стимулює розвиток технології (в бік збільшення екологічності та ресурсозбереження), а також активізує пошук підприємствами нових джерел фінансування.

Далі побудуємо профіль бізнес-середовища (мікрооточення) ПрАТ «Дніпрспецсталь» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Профіль бізнес-середовища (мікрооточення) ПрАТ «Дніпрспецсталь»

№	Група факторів мікрооточення	Важливість для галузі (А)	Ступінь впливу на підприємство (В)	Напрямок впливу (С)	Підсумкова оцінка
1	2	3	4	5	6
Конкуренти					
1	Посилення конкуренції з боку Китаю та Туреччини, Індії, тощо	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
2	Зростання експорту металопродукції до ЄС з боку російських виробників	3	3	-	-9
Разом за групою					-18
Споживачі					
1	Нерівномірність попиту на сталь	3	3	-	-9
2	Структурні зміни у внутрішньому попиті (в бік енергетики та безпекових проєктів)	3	2	+	+6
3	Низька ділова активність на внутрішньому ринку (в т.ч., скорочення обсягу замовлень через руйнацію інфраструктури одного із потужних вітчизняних замовників (назва у звітності не зазначена))	3	3	-	-9
4	Втрата ринків (MENA та Південна Америка) або скорочення обсягів продажу (Болгарія)	3	3	-	-9
5	Чутливість до ціни внаслідок глобальної економічної кризи	3	3	-	-9
6	Посилення вимог щодо екологічного законодавства	3	3	-	-9
Разом за групою					-39
Постачальники					
1	Збільшення цін на електроенергію та природний газ	3	3	-	-9
2	Підвищення тарифів на перевезення	3	2	-	-6
3	Збільшення логістичних ризиків (підвищення вартості страхування вантажів)	3	2	-	-6
Разом за групою					-21
Всього за факторами бізнес-середовища					-78

*Примітка. Складено автором на основі: [30]

Як показують результати аналізу, бізнес-середовище [57] є несприятливим для підприємства. Найбільш вагомий негативний тиск (-39) відчувається з боку споживачів: у 2025 році скорочення кількості замовлень призвело до падіння обсягів виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Дніпроспецсталь». Посилення впливу споживачів також частково зумовлено агресивним маркетингом з боку зарубіжних конкурентів, що змусило підприємство знизити ціни майже на всі види продукції (крім сталей конструкційних та підшипникових марок) та призвело у підсумку до значного зниження чистого доходу [30].

Таким чином, ПрАТ «Дніпроспецсталь» наразі відчуває негативний тиск як з боку макро- так і мікросередовища. Оскільки більшість факторів є некерованими або слабкокерованими, підприємство повинно адаптуватися до змін, визначати та оцінювати ризики та розробляти стратегії з їх мінімізації

Висновки до розділу 2

Проаналізовано діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь». Відмічено, що підприємство має тривалу історію функціонування та працює у металургійній галузі. Проведений аналіз показав що підприємство має розгалужену організаційну структуру лінійно-функціонального типу яка є оптимальною для великих металургійних підприємств світу проте досить громіздка в умовах коли потрібно швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Продукція комбінату користується попитом, а обсяги випуску поступово відновлюються до довоєнного часу. Проте аналіз фінансової діяльності показав наявність значних проблем в управлінні підприємством, зокрема нестійку фінансову ситуацію, коли другий рік поспіль підприємство завершує рік зі збитком, має високу заборгованість, мінімальне фінансове забезпечення. Виявлені слабкі сторони та фінансові проблеми підкреслюють необхідність розроблення стратегічних заходів спрямованих на стабілізацію положення підприємства на ринку та відновлення його конкурентоспроможності;

Проведено оцінку внутрішніх складових системи стратегічного управління

ПрАТ «Дніпроспецсталь», до яких відносяться місія, потенціал (з оцінкою його можливих змін), стратегія та цілі. З'ясовано, що сильними сторонами загального управління є наявність визначеної місії, стратегії розвитку та цілей, прозорість звітності та інтерес до питань соціальної відповідальності, проте слабкою стороною, яка суттєво гальмує подальший розвиток, є відкриті судові позови та арешт рахунків підприємства. Кількісна оцінка складових потенціалу показала, помірний рівень його розвитку. Найсильнішою складовою потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» наразі виступає виробничий потенціал, ефективно використання якого підтримується трудовим та маркетинговим потенціалами. Найбільш проблемним елементом виступає фінансовий потенціал, слабкість якого зумовлена як об'єктивними (значні витрати через імпортозалежність підприємства), так і суб'єктивними причинами, пов'язаними з неоптимальними управлінськими рішеннями (тривала реструктуризація кредитних зобов'язань, звинувачення у несплаті податків та завищенні валових витрат, тощо).

Визначено, що зовнішнє середовище негативно впливає на діяльність ПрАТ «Дніпроспецсталь». Найбільш вагомий негативний тиск з боку факторів бізнес-оточення (мікросередовища) надають споживачі, посилення впливу яких також частково зумовлено агресивним маркетингом з боку зарубіжних конкурентів. Серед факторів макрооточення як найбільш загрозливі можна відзначити економічні та політико-правові чинники, сукупна дія яких змушує вітчизняних виробників знижувати ціни на певні види продукції та освоювати нові ринки збуту - проте водночас це призводить до стимулювання розвитку технологій виробництва (в бік збільшення екологічності та ресурсозбереження), а також активізує пошук вітчизняними виробниками нових джерел фінансування (таких як грантові програми).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Визначення напрямів розвитку підприємства в умовах воєнного стану

За результатами проведеного у попередньому розділі аналізу факторів, що впливають на стратегічне управління ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь», було з'ясовано, що хоча критичний негативний вплив відчувається саме з боку факторів зовнішнього середовища, стан окремих складових внутрішнього потенціалу та певні управлінські складнощі ще більше погіршують ситуацію і не дозволяють підприємству збалансовано розвиватись, зміщуючи увагу в бік вирішення поточних проблем.

Для визначення зон стратегічного розвитку, що потребують найбільшої уваги керівництва, використаємо метод SWOT-аналізу [58, 59]. SWOT є акронімом - аббревіатурою англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози) [60, с. 216]. Вибір саме цього методу пов'язано із значною кількістю факторів (деякі з яких є взаємопов'язаними), що потрібно взяти до уваги, а також універсальність застосування - як для оперативного контролю діяльності підприємства, так і для завдань стратегічного планування [61, с.10].

І хоча цей метод не надає повної та конкретної інформації для вибору остаточного управлінського рішення, але дозволяє впорядкувати обмірковування з врахуванням власних думок та оцінок [62, с.146, 63, 64].

Згідно з методикою проведення аналізу [62, с.146], на першому етапі потрібно сформулювати перелік сильних та слабких сторін, що характеризують стан внутрішнього середовища підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік сильних та слабких сторін ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Невелике покращення показників ділової активності 2. Прозорість звітності емітента та результатів аудиторських перевірок 3. Певні прояви соціальної відповідальності 4. Наявність визначеної місії, стратегії та цілей та прозорість надання інформації щодо них 5. Організаційна структура, що відповідає розмірам та масштабам діяльності 6. Оновлення керівного складу 7. Підприємство є ключовим виробником сортової нержавіючої сталі в Україні та одним з провідних – у Європі 8. Широкий асортимент продукції (профільного та марочного сортаменту) 9. Висока якість вихідної сировини 10. Дотримання вимог екологічного законодавства (робота систем пило- та газоочищення, контроль викидів, модернізація виробничого обладнання) 11. Реалізація програм зниження собівартості виробництва та оптимізації витрат, а також програми збільшення енергоефективності шляхом реконструкції та оновлення наявних виробничих потужностей 12. Проведення НДДКР (у невеликих обсягах) з метою поліпшення техніко-економічних показників виробництва 13. Наявність сертифікату відповідності стандарту ISO 9001:2015 на Систему менеджменту якості 14. Зростання продуктивності праці 15. Забезпечення рівних можливостей працевлаштування для певних верств населення 16. Організація навчання персоналу (в тому числі, перепідготовка, цільове призначення та охорона праці)	1. Збитковість діяльності (протягом останніх трьох років); 2. Критично низька ліквідність заводу (внаслідок високої капіталоемності та залежності від сировини і енергоресурсів); 3. Погіршення показників рентабельності 4. Знаходження у заставі значної частини основних засобів (біля 80%) 5. Значна частка прострочених кредитних зобов'язань та платежів по нарахованим відсоткам 6. Нестача оборотного капіталу 7. Незакінчений процес реструктуризації кредитних договорів 8. Повна залежність від залученого капіталу 9. Судові позови на підприємство (арешт грошових коштів на рахунках за підозрою у махінаціях та ухиленні від сплати податків) 10. Знаходження частки майна та земельних ділянок під арештом 11. Втрата кваліфікованих кадрів 12. Зменшення загальної чисельності працівників

Продовження табл. 3.1

1	2
17. Реалізація низки управлінсько-організаційних заходів з адаптації системи постачання 18. Широка географія збуту (продаж продукції більш ніж у 30 країнах світу та збутова мережа у 14 країнах світу) 19. Наявність системи мотивації збутового персоналу 20. Ефективна організація системи продажу: по напрямках продажу (далеке зарубіжжя та внутрішній ринок України); за прямими контрактами та з використанням власних торгових представництв 21. Надання послуг з комплексного обслуговування клієнтів (включаючи інжинірингові послуги і всі види сервісу)	13. Імпортозалежність (за частиною потрібної номенклатури легуючих матеріалів та сировини)

*Примітка. Складено автором

Наступним кроком є формування переліку факторів зовнішнього середовища з поділом на можливості та загрози (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Перелік можливостей та загроз сторін ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Можливості	Загрози
1	2
а. Залучення грантової підтримки для розвитку окремих напрямів діяльності (наприклад, придбання енергоефективного обладнання) б. Зростання попиту на металопродукцію у зв'язку із розвитком військової індустрії с. Зростання попиту в енергетичному секторі на конструкції для відновлення та посилення енергетичних мереж, опори повітряних ліній електропередач, а також елементи для підстанцій Цей напрям стає одним з основних для виробників металоконструкцій	а. Дефіцит робочої сили у галузі внаслідок міграційних процесів б. Зміни у трудовому законодавстві, пов'язані із військовим станом с. Ускладнення процедур бронювання робітників д. Посилення загальної соціальної напруги е. Подальша втрата країною енергетичних потужностей (наразі – близько 50%) ф. Руйнування інфраструктури, втрата активів та необхідність посилення безпекових заходів для робітників внаслідок військових дій

Продовження табл. 3.2

1	2
d. Зростання попиту на метал для реалізації безпекових проєктів (будівництво захисних споруд)	g. Зростання тарифів та цін на ресурси (енергетичні ресурси, перевезення, газ, вода, коксівне вугілля)
e. Розширення розуміння соціальної відповідальності (реалізація окремих соціальних програм, заходів; створення робочих місць, сплата податків, тощо)	h. Зниження попиту на внутрішньому ринку
f. Розширення можливостей цифровізації процесів: розвиток систем автоматизації контролю за витратою енергії та матеріальних ресурсів у режимі реального часу.	i. Скорочення попиту в деяких галузях (дорожнє будівництво, аграрний сектор, тощо)
g. Розвиток технологій, заснованих на III	j. Високий ризик коливання вартості витрат на виробництво внаслідок зовнішніх причин
h. Розвиток технологій, спрямованих на зниження викидів CO ₂	k. Зростання вартості фінансування, пов'язане з інфляцією (помірне збільшення), валютними коливаннями та безпековими ризиками
i. Зміна структури виробництва (перехід від мартенівського до електросталеплавильного виробництва)	l. Запровадження повноформатної дії екологічного механізму СВМ у ЄС
	m. Підвищення вимог до утилізації відходів (переробка металобрухту та зниження вуглецевого сліду)
	n. Зниження купівельної спроможності споживачів у країнах ЄС
	o. Агресивний експорт та зниження цін з боку виробників Китаю та Туреччини
	p. Зростання експорту металопродукції до ЄС з боку російських виробників
	q. Скорочення присутності України на ринках MENA (Middle East and North Africa) та Південної Америки
	r. Експортні обмеження (пов'язані із торговельними бар'єрами та складною логістикою)

*Примітка. Складено автором

Третім етапом є зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами середовища шляхом побудови матриці SWOT [62, с.148, 60. с. 218, 61, с.13] (табл. Д.1), додаток Д.

Комбінації зовнішніх та внутрішніх факторів, які мають зв'язок, що може бути пояснений аналітиком, утворюють чотири полі матриці, в яких

розробляються можливі стратегії певних типів.

Так, на перетині сильних сторін та можливостей (поле СіМ чи SO) стратегії повинні орієнтуватись на реалізацію можливостей, спираючись на сильні сторони підприємства. У полі СіЗ (ST) стратегії спрямовуються на протидію загрозам завдяки наявним сильним сторонам. Поле СлМ (WO) передбачає використання можливостей для подолання слабких місць потенціалу, а поле СлЗ (WT) вказує на найбільш загрозливі для підприємства комбінації факторів [62, с.148].

Нижче детально охарактеризуємо стратегії кожного з чотирьох полів матриці SWOT:

- стратегії поля СіМ (SO):

а) 7, 8, 21 (S) – (O) b, c, d – у зв'язку зі зміною структури попиту, на основі дослідження можливостей, які відкриваються у певних галузях (військова індустрія, реалізація безпекових проєктів), підприємству треба переглянути асортимент та адаптувати свій продуктивний портфель до нових ринкових тенденцій. При цьому доцільно приділити увагу спеціальним сталям, які мають високий ринковий попит;

б) 19, 20, 21 (S) – (O) b, c, d – підприємству слід використати свій сильний маркетинговий потенціал для виходу на нові сегменти ринку, пов'язані з відбудовою інфраструктури та енергетики, тощо;

в) 2, 3, 4, 10, 15, 16 (S) – (O) e – підприємство має низку сприятливих внутрішніх передумов для розвитку соціальної відповідальності у контексті розширення суспільного запиту на ESG-практики та соціальні програми. Це може стати одним з важелів для посилення міжнародної співпраці (особливо з країнами ЄС);

г) 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 (S) – (O) a, f, g, h, i – виробничий та науково-дослідницький потенціал підприємства дає можливість брати участь у грантових проєктах з виробництва «зеленої сталі» та продукції зі зниженим вуглецевим слідом (в тому числі, з максимальним використанням металобрухту). Також підприємству слід систематично відстежувати інноваційні рішення у цій сфері

та активно використовувати інструмент бенчмаркінгу з метою адаптації передового досвіду для підвищення власної ефективності. Слід зауважити, що за даними порталу Green Steel [65], ПрАТ «Дніпрспецсталь» згадується як один з п'яти металургійних заводів в Україні, який теоретично може отримати статус «зелена металургія», оскільки він вже має рівень викидів CO₂ нижче 250 кг/т сталі – це значення відповідає нормам, які ЄС має намір досягти в рамках Green Deal до 2050 року. Отримання цього статусу відкриє підприємству доступ до ринків ЄС, до пріоритетного права залучення інвестицій в рамках національних та міжнародних програм (таких як Advantage Ukraine), а також дозволить звільнитися від сплати частини тарифу НЕК «Укренерго» на передачу електроенергії, яка направляється на компенсацію виробникам з поновлюваних джерел енергії [65]. Проте з липня 2020 року ще жодне металургійне підприємство не отримало статусу «зеленої металургії», оскільки порядок його надання досі розробляється Кабінетом міністрів України [66, 67];

д) 12 (S) – (O) f, g – звертаючи увагу на сучасні тенденції у розвитку технологій, підприємству можна посилити НДДКР в бік впровадження цифровізації та технології ІІІ для підвищення продуктивності, оптимізації витрат і покращення процесів управління ресурсами;

- стратегії поля Ci3 (ST):

а) 7, 8, 9, 13, 18, 20, 21 (S) – (T) h, n, o, p, q, r - використовуючи позиції одного з провідних виробників сортової нержавіючої сталі у Європі, досвід роботи у галузі, виробничий потенціал та можливості системи збуту, підприємству потрібно реально оцінити перспективи існуючих ринків «далекого зарубіжжя» (з врахуванням посилення агресивної конкуренції, екологічних вимог й протекціоністських заходів) та провести ґрунтовне дослідження нових потенційних ринків збуту. При цьому потрібно брати до уваги:

- вартість транспортування та можливі логістичні проблеми;

- експортні обмеження (обирати країни / ринкові сегменти або з більш низьким рівнем протекціонізму або такі, де підприємство має можливість створити унікальну торгову пропозицію та встановити більш високі ціни

(наприклад, за рахунок надання послуг з комплексного обслуговування клієнтів) для компенсації логістичних витрат);

- попит на конкретні марки сталей (за можливістю віддаючи перевагу продукції з більш високою маржою);

б) 17 (S) – (T) r – подальша реалізація підприємством заходів із адаптації системи постачання може зменшити вплив логістичних та експортних обмежень;

в) 11 (S) – (T) g, j – посилення уваги керівництва до програм енергоефективності та оптимізації витрат дозволить знизити негативний вплив від зростання тарифів на енергетичні ресурси та логістику;

г) 18, 19, 20 (S) – (T) h, i, q – широка збутова географія та маркетинговий потенціал підприємства можуть бути використані для диверсифікації ринків і зменшення ризику падіння попиту в окремих регіонах та галузях;

д) 6, 16 (S) – (T) a, b, c - оновлення керівного складу (тобто поява у топ-менеджменті осіб з новим баченням ситуації) та наявність системи навчання персоналу дає підприємству можливість адаптації до дефіциту кадрів і змін у трудовому законодавстві;

е) 9, 13, 20, 21 (S) – (T) n, o, p - завдяки ефективній системі продажу підприємство може акцентувати увагу на підтвердженій сертифікацією високої якості продукції та на комплексному сервісі для утримання клієнтів в умовах зниження купівельної спроможності на ринках ЄС та протидії ціновому тиску з боку виробників Китаю, Туреччини та РФ;

є) 10, 11 (S) – (T) l – підприємство за можливістю має посилювати екологічну модернізацію виробництва для більш комфортної роботи в умовах дії повноформатного механізму СВМ у ЄС.

- стратегії поля СлМ (WO):

а) 1, 2, 6 (W) – (O) a - залучення грантового фінансування та участь у міжнародних програмах підтримки для покриття дефіциту оборотного капіталу, модернізації обладнання та підвищення ліквідності;

б) 1, 3 (W) – (O) b, c, d – підприємство може використати зростання попиту у воєнному та енергетичному секторах для покращення прибутковості та

рентабельності діяльності;

в) 1, 2, 3, 9 (W) – (O) f, g – підприємство може застосовувати можливості цифровізації та ІІІ для скорочення витрат виробництва, оптимізації ресурсів і підвищення ефективності управління;

г) 11, 12 (W) – (O) e - розширення підприємством соціальних програм може сприяти утриманню та залученню нових кваліфікованих працівників;

- стратегії поля СлЗ (WT):

а) 1, 2, 3 (W) – (T) g, j, k – критична фінансова ситуація підприємства може ще більше погіршитись, оскільки існує високий ризик коливання вартості витрат на виробництво внаслідок зовнішніх причин, таких як зростання тарифів на перевезення та цін на ресурси, а також підвищення вартості фінансування (пов'язане, в свою чергу, з інфляцією, валютними коливаннями та безпековими ризиками). Рішенням проблеми може стати поступовий перехід на випуск продукції з більшою доданою вартістю (на основі попереднього проведення ринкових досліджень та вивчення можливостей виробництва). Зростання рентабельності допоможе компенсувати збільшення операційних, логістичних витрат та вартості фінансування;

б) 1, 3 (W) – (T) h, i, n, q, r – погіршення фінансового стану підприємства в умовах скорочення попиту та посилення експортних обмежень вимагає проведення антикризової диверсифікації ринків збуту через ризики скорочення попиту в країнах ЄС, MENA та окремих галузях економіки України;

в) 11, 12 (W) – (T) a, b, c, d – ймовірність посилення негативних тенденцій зменшення загальної чисельності персоналу та втрати кваліфікованих кадрів внаслідок комплексу причин, пов'язаних із продовженням воєнних дій (міграційні процеси, зміни у трудовому законодавстві, ускладнення процедур бронювання робітників та зростання загальної соціальної напруги). Рекомендаціями можуть бути:

- ретельний моніторинг законодавчих змін та вчасне реагування на них (у тому числі – отримання кваліфікованих юридичних консультацій);

- залучення працівників на роботу за строковими трудовими договорами

для заміни мобілізованих співробітників на час відсутності останніх;

- використання інструменту крос-навчання та принципів інклюзивності – опанування робітниками обов'язків та навичок, що виходять за межі їх основної посади. Також можна залучати жінок на до робіт, які раніше здебільшого виконувались чоловіками. Це дозволить взаємозамінювати фахівців та тимчасово перерозподіляти критичні обов'язки;

- у разі скорочення обсягів діяльності можливо тимчасове призупинення дії трудового договору (без його розірвання), оголошення простою або впровадження гнучких графіків роботи;

- розвиток дистанційного формату роботи для працівників, які змінили місце проживання або евакуювалися (якщо це дозволяє характер виконуваних обов'язків). Збереження можливості працювати зменшує ризик втрати цінних фахівців;

- підтримка корпоративної культури: стимулювання гнучкості, адаптивності та прозорості, розвиток психологічної підтримки, визнання досягнень та внеску працівників;

- підвищення автоматизації праці, впровадження технологій ІІІ в сферах, де це є доцільним, дозволить зменшити потребу в персоналі;

г) 5, 7, 9 (W) – (T) k – найбільш критичний вплив (в тому числі, і на ділову репутацію) створюють відкриті судові позови та складні фінансові проблеми підприємства: потрібно посилити юридичний контроль діяльності: прискорити завершення реструктуризації кредитів та врегулювання судових спорів для зменшення фінансових ризиків в умовах нестабільної економіки;

д) 5, 6, 8 (W) – (T) j, k – незадовільне управління фінансами в умовах посилення економічних ризиків збільшує ймовірність зупинки діяльності. Потрібно провести фінансову реструктуризацію та скорочення непродуктивних витрат для зменшення ризику банкрутства в умовах зростання вартості фінансування та інфляції;

е) 13 (W) – (T) g - високий ступінь імпортозалежності в умовах зростання цін та ризиків, пов'язаних із логістикою, в кінцевому підсумку може негативно

відобразитись на собівартості. Отже необхідно диверсифікувати постачання сировини та легуючих матеріалів для зниження ризиків імпортозалежності та логістичних обмежень.

Для обґрунтування підсумкового напряму розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь» використаємо метод SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) [68, 69, 70], який ґрунтується на оцінюванні експертами чотирьох груп критеріїв, таких як фінансова сила (стан внутрішнього потенціалу компанії), конкурентоспроможність (позиція підприємства відносно конкурентів), привабливість галузі (характеризує ринковий потенціал та бар'єри для входу) та стабільність зовнішнього середовища. Оцінку кожного критерію здійснюється за бальною шкалою від 1 до 6, найвища та найнижча оцінки вказані у таблицях окремо для кожного показника.

Оцінку виміру «фінансова сила» за окремими показниками наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка фінансової сили ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показник	Шкала оцінювання							Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів		
1	2							3	4	5		
Прибутковість діяльності	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	2	0,4
Фінансова стійкість	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	1	0,2
Інвестиційні можливості	Низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі	0,1	1	0,1
Рентабельність активів	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,1	0	0
Ліквідність	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	1	0,2

Продовження табл. 3.3

1	2							3	4	5		
Потреба в капіталі	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	0,2	2	0,4
Фінансова сила, FS											1,3	

*Примітка. Складено автором

Оцінку виміру «конкурентоспроможність» за окремими факторами наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка конкурентоспроможності ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показник	Шкала оцінювання										Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Якість продукції	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	5	1	
Частка ринку	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Велика	0,2	4	0,8	
Рівень сервісного обслуговування (надання комплексних послуг)	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	0,1	5	0,5	
Кадровий потенціал (якість, кваліфікація, наявність та вмотивованість персоналу)	Незначний	0	1	2	3	4	5	6	Значний	0,2	2	0,4	
Сила бренду (репутація, впізнаваність, довіра клієнтів)	Слабка	0	1	2	3	4	5	6	Велика	0,1	3	0,3	
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	Низькі	0	1	2	3	4	5	6	Значні	0,2	1	0,2	
Конкурентоспроможність підприємства, СА												3,2	

*Примітка. Складено автором

Далі потрібно розглянути зовнішні фактори. У табл. 3.5 узагальнено

показники оцінки привабливості галузі.

Таблиця 3.5

Оцінка привабливості галузі ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показник	Шкала оцінювання										Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Конкурентна ситуація	Загрозлива	0	1	2	3	4	5	6	Сприятлива	0,2	2	0,4	
Ресурсоємність та капіталоємність галузі	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	0,2	2	0,4	
Доступність технологій	Недоступні	0	1	2	3	4	5	6	Доступні	0,1	4	0,4	
Інвестиційна привабливість галузі («зелена металургія»)	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	5	1,0	
Потенційна прибутковість роботи на ринку	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	3	0,6	
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	0,1	2	0,2	
Привабливість галузі, IS												3,0	

*Примітка. Складено автором

Показники, за якими оцінено вимір «стабільність середовища», наведено у табл. 3.6

Таблиця 3.6

Оцінка стабільності середовища для ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Показник	Шкала оцінювання							Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів		
1	2							3	4	5		
Обмежувальні заходи щодо експорту	Великий вплив	0	1	2	3	4	5	6	Низький вплив	0,2	3	0,6
Платоспроможність споживачів	Обмежена	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,1	2	0,2

Продовження табл. 3.6

1	2							3	4	5		
Рівень попиту на металургійну продукцію	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	0,2	5	1,0
Ризики, пов'язані із військовими діями	Високі	0	1	2	3	4	5	6	Низькі	0,2	1	0,2
Рівень інфляції	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	0,1	3	0,3
Тиск конкурентів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	0,2	4	0,8
Стабільність середовища (ES)												3,1

*Примітка. Складено автором

Наступним кроком узагальнімо дані для розрахунку координат вектору стратегічного напрямку розвитку та побудуємо матрицю стратегічного положення підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Дані для визначення координат вектору стратегічного напрямку розвитку
ПрАТ «Дніпроспецсталь»**

Показник	Зважена оцінка, балів
Стабільність середовища (ES)	3,1
Привабливість галузі (IS)	3,0
Конкурентоспроможність підприємства (CA)	3,2
Фінансова стабільність (FS)	1,3

*Примітка. Складено автором

Розрахунок точки Р (координата вектору для визначення стратегічних напрямів розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь») буде здійснено за формулами 3.1 (для координати Х) та 3.2 (для координати Y).

$$X = IS - CA \quad (3.1)$$

$$Y = FS - ES \quad (3.2)$$

Відповідно координату точки Р визначено:

$$X = IS - CA = 3,0 - 3,2 = -0,2;$$

$$Y = FS - ES = 1,3 - 3,1 = -1,8;$$

Таким чином, у підсумкову матрицю буде нанесено точку із координатами Р (-0,2; -1.8) та початком на перетині осей. Графічно це подано на рис. 3.1

Таким чином, за сукупністю обставин ПрАТ «Дніпроспецсталь» потрапляє у поле «захисна позиція». Захисна позиція притаманна ситуації, коли працюючи у галузі з високими входними бар'єрами, підприємство відчуває сильний конкурентний тиск, але йому не вистачає фінансових ресурсів для розвитку, а продукція чи послуги не витримують конкуренції (втрачають конкурентні переваги). В такому випадку сили керівництва зосереджуються на виживанні компанії. Рекомендованими стратегічними діями можуть бути:

- зосередженість на утриманні поточних позицій;

- а) мінімізація витрат: жорсткий контроль бюджетів, скорочення масштабів діяльності, закриття неприбуткових напрямів / підрозділів, оптимізація чисельності персоналу;

- б) стратегія «збору врожаю»: відмова від подальшого інвестування у розвиток, отримання максимально можливого прибутку від поточного обсягу активів, підготовка до поступового виходу з ринку;

- в) фокусування: зосередження зусиль на сегменті / сегментах, де підприємство має виражені конкурентні переваги або постійних клієнтів;

- г) ліквідація або злиття: якщо діяльність підприємства залишається збитковою, розглядається варіант продажу бізнесу чи його об'єднання з більш сильними гравцями ринку.

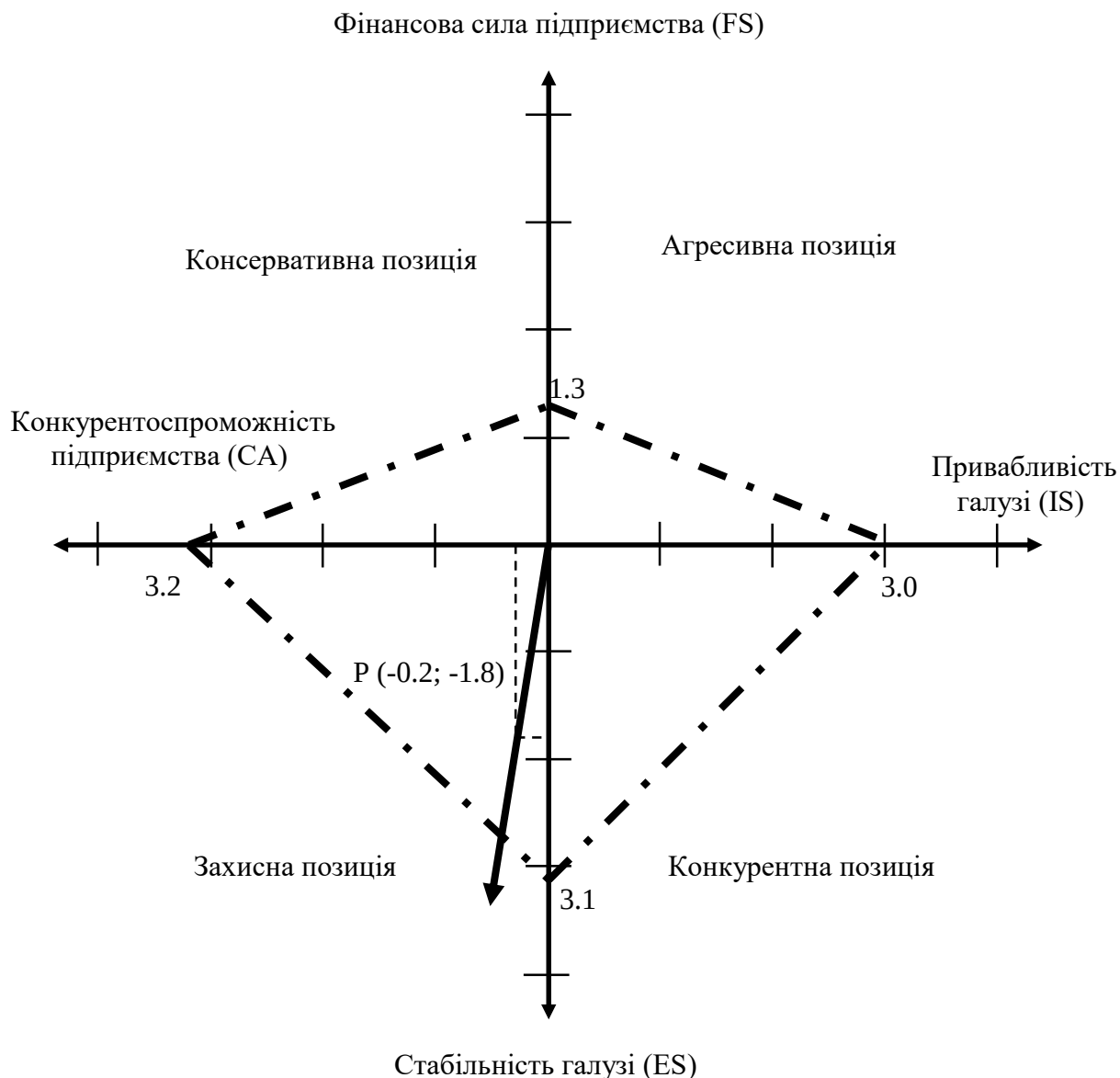


Рис. 3.1 Матриця стратегічного положення ПрАТ «Дніпроспецсталь» *Примітка.

Побудовано автором

Отже, за результатами використання методів SPACE та SWOT – аналізу можна зробити висновок, що для розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь» наразі внутрішня та зовнішня ситуація складається несприятливим чином і тому основною метою повинно бути виживання підприємства. На наш погляд, найбільш доцільною в цих обставинах виглядає стратегія мінімізації витрат з групи стратегій скорочення. В межах реалізації цієї стратегії потрібно, в першу чергу, владнати юридичні та управлінські проблеми, пов'язані із судовими справами (оскільки вони суттєво впливають на можливість здійснення

наступних заходів), а далі поступово переходити від виробництва у великих обсягах до обслуговування вузьких сегментів із більш високою рентабельністю (для цього потрібно максимально задіяти маркетинговий потенціал заводу і переглянути, в тому числі, і перелік країн, з якими наразі співпрацює підприємство), за можливістю максимально враховувати структурні зміни попиту та адаптуватись до потреб, в тому числі, військового сектору, продовжувати програму з оптимізації витрат, тощо.

3.2 Удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства

Розробка стратегії розвитку підприємства не є одноразовим заходом з підготовки відповідного документа - у зв'язку із постійною зміною факторів середовища, процес стратегічного управління (чи стратегічний процес) відбувається циклічно та безперервно. Організаційним механізмом, який об'єднує підрозділи, персонал, інформаційні потоки, управлінські рішення, та в цілому регламентує процес розробки стратегії, є система стратегічного управління розвитком. Як визначає Харченко А.В., «система стратегічного управління розвитком підприємства, що заснована на системному управлінському підході, має активізувати позитивний досвід управлінських процесів і забезпечити можливість цілеспрямованого розвитку, що відповідає потребам і очікуванням підприємства відповідно до принципів, умов, цілей, завдань і функцій формування такої системи» [71, с. 99]. В умовах воєнного стану, коли невизначеність середовища зростає, удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства потрібне для того, щоб компанія могла не лише виживати та оперативно адаптуватись до мінливих умов, а й стабільно розвиватися в довгостроковій перспективі.

На наш погляд, система стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпроспецсталь» може бути удосконалена за рядом напрямів.

Перший напрям - це удосконалення підсистеми стратегічного планування.

Наявність оприлюдненої на сайті та у документах ПрАТ «Дніпроспецсталь» місії, стратегії та цілей говорить про те, що керівництво приділяє увагу стратегічному плануванню, проте критичний стан, в якому наразі знаходиться підприємство, потребує підвищеної уваги до наступних аспектів:

- використання сценарного планування в умовах невизначеності та ризику.

Процес реалізації сценарного підходу наведено на рис. 3.2;



Рис. 3.2 Процес реалізації сценарного підходу

*Примітка: побудовано автором

Важливим моментом є те, що всі варіанти сценаріїв, які беруться до розгляду, повинні бути ретельно опрацьовані: чітко визначені як індикатори (тригери) початку певного сценарію так і необхідні в цьому випадку дії, оскільки часто перевага надається лише одному (як правило, оптимістичному або нейтральному сценарію), який і розглядається детально, в той час як для найгіршого сценарію, що психологічно не сприймається як можливий, викладено лише наслідки;

- регулярний перегляд стратегії відповідно до ринкових змін. Оскільки воєнний стан суттєво збільшує невизначеність, не можна встановити а ні

тривалий термін дії незмінної стратегії, а ні чіткий термін її перегляду – потрібно орієнтуватись на важливі зміни ситуації та на заздалегідь визначені ранні сигнали (тригери).

Другим напрямом вдосконалення є посилення стратегічного аналізу. Ця рекомендація передбачає як систематичне проведення різних видів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (наприклад, таких як аналіз складових внутрішнього потенціалу підприємства, SWOT-, PEST-, SPACE- та конкурентний аналіз, тощо), так і розширення арсеналу використовуваних методів та інструментів, які з точки зору результатів доповнюють один одного. Види, обмеження та особливості застосування інструментарію стратегічного аналізу розглянуто у багатьох наукових джерелах [64,61,72];

Третій напрям полягає у покращенні процесу управління ризиками. За результатами аналізу звітності [73, 2025 с.11, с. 44] можна зробити висновок, що підприємство приділяє певну увагу ідентифікації ризиків та обґрунтуванню методів захисту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Ідентифікація ключових ризиків ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Вид ризику	Сила впливу	Наслідки для підприємства	Методи захисту
1	2	3	4
Операційне середовище в Україні	не визначено	а) підвищення ризиків аварій внаслідок обстрілів; б) підвищення цін на енергоносії та обмеження їх споживання; в) негативні наслідки у кадровій складовій в результаті міграційних процесів	не визначено
Нестабільна економічна ситуація	не визначено	а) підвищення цін на матеріали; б) складнощі постачання сировини; в) порушення у виробничому процесі	1) контроль над виробничим процесом; 2) посилення контролю над постачальниками шляхом їх диверсифікації.
Комерційний ризик	не визначено	- зниження доходу від реалізації та прибутковості діяльності, а також зниження надходжень грошових коштів внаслідок:	1) постійний моніторинг цінової динаміки на металопродукцію; 2) постійний контроль якості продукції;

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
		а) несприятливих змін цін на продукцію як результат зниження попиту; б) непередбачуваних ринкових коливань на вітчизняному та світовому ринках; в) несприятливих змін у логістиці; г) сплати вуглецевого податку; - втрата споживачів ЄС в разі ненадання даних згідно вимог регламенту СВМ	3) розширення асортименту продукції; 4) можливі маркетингові заходи: поліпшення дилерської мережі, раціональна цінова політика посилення реклами та ін. 5) формування електронного документу для звітування перед ЄС згідно регламенту (СВМ) при поставці металопродукції в країни ЄС.
Ризик втрати ринків збуту	складно визначити, залежить від інтенсивності воєнних дій	а) скорочення обсягів виробництва у разі неможливості вирішення питань енергозабезпечення та логістичних питань	1) налагодження постійних зв'язків зі споживачами, формуванні в них лояльності до бренду ДСС; 2) розширення ринків збуту шляхом залучення до клієнтської бази нових підприємств
Ризик зростання цін на сировину, енергоносії та транспортні послуги	значний вплив	а) воєнні дії, обмежувальні заходи деяких країн, високі комерційні та інфляційні ризики призвели до руйнування більшості усталених каналів постачання товарно-матеріальних цінностей як на внутрішньому ринку України, так і на міжнародних товарних ринках, що призвело до втрати доступу до звичних товарних джерел матеріалів металургійного призначення	не визначено
Зовнішньополітичні ризики	чітко не визначено, але може бути сильний	а) скорочення обсягів та порушення ритмічності міжнародної підтримки України через політичні процеси в країнах-партнерах	не визначено
Валютний ризик	чітко не визначено	а) можливі збитки від наявності відкритих позицій у іноземних валютах внаслідок несприятливої зміни обмінних курсів	1) з метою мінімізації втрат від несприятливих змін обмінних курсів валют необхідним є підтримання чистої монетарної позиції в іноземній валюті на прийнятному рівні та прогнозування грошових потоків в іноземній валюті

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
Кредитний ризик	мінімальний-стосовно банків, стосовно покупців – чітко не визначено	а) зростання дебіторської заборгованості; б) ризик неповернення коштів банками;	1) постійний моніторинг фінансового стану банків, де розміщено грошові кошти підприємства 2) постійний моніторинг кредитоспроможності покупців
Процентний ризик	не притаманний підприємству у 2025 році	а) збільшення витрат підприємства на обслуговування кредитів у разі використання інструментів з плаваючою ставкою	1) залучення банківських кредитів у 2024 та 2025 роках тільки під фіксовані ставки.
Ризик ліквідності	чітко не визначено, але не нижче середнього	а) недостатність ліквідних активів для погашення зобов'язань в строк (наслідки – репутаційні втрати, нарахування пені, примусові стягнення, тощо)	1) забезпечення наявності достатнього обсягу коштів: аналіз активів і зобов'язань за термінами погашення та планування грошових потоків залежно від очікуваних термінів виконання зобов'язань
Ризик, пов'язаний із судовим позовами	виникає періодично	а) репутаційні втрати; б) фінансові витрати	1) створення резерву у фінансовій звітності для погашення витрат, пов'язаних із судовими справами

*Примітка. Узагальнено автором на основі: [73]

Проте, як можна побачити з таблиці 3.1, опис ризиків, їх наслідків та методів захисту здійснюється в довільній формі і не містить деяких важливих даних. І хоча ці ризики визначені у звітності як ключові, встановити пріоритет важливості кожного з них для підприємства вкрай складно. Також не для всіх впливових ризиків надано методи захисту і отже надалі буде не зрозуміло, яким чином зміниться визначена керівництвом стратегія у разі реалізації певної комбінації ризиків. У зв'язку з цим, на наш погляд, потрібно вдосконалення моделі управління ризиками та розширення спектру методів управління ними. За основу пропонується взяти адаптивну модель, запропоновану в роботі Ярмуса Д.В. [74]. Як пояснює її автор, традиційна схема аналізу ризиків, що використовується в умовах більш-менш стабільного середовища (її етапами є виявлення ризиків, аналіз ризиків, розробка заходів реагування та моніторинг)

не є ефективною в умовах воєнного стану внаслідок постійної зміни переліку критичних ризиків, швидкої втрати актуальності історичних даних, неможливості чіткого планування, ірраціональної поведінки суб'єктів-учасників процесу, тощо. Замість того, адаптивна модель передбачає такі складові:

а) систематичне виявлення ризиків – безперервне відстеження внутрішніх і зовнішніх чинників із використанням цифрових технологій, зокрема open-source intelligence (OSINT), Big Data, систем раннього попередження (EWS) тощо.

б) швидка оцінка та категоризація ризиків – визначення рівня критичності ризиків на основі ймовірнісних, сценарних та експертних підходів. На цьому етапі для ПрАТ «Дніпрспецсталь» важливим є впровадження структурованого підходу до опису ризиків з обов'язковим визначенням сили впливу (наприклад, за шкалою «сильний», «помірний», «слабкий») або ймовірності виникнення (за шкалою від 0 до 1), наслідків не для економіки в цілому, а, безпосередньо, для підприємства (їх можна оцінювати за п'ятибальною шкалою: 1 - незначні, 2 - малозначні; 3 - помірні; 4 - значні; 5 - критичні / катастрофічні);

в) оцінювання чутливості [75] та адаптивне реагування - розроблення гнучких сценаріїв дій із залученням крос-функціональних команд, резервних ресурсів і можливістю переходу на альтернативні напрями або канали діяльності;

г) зворотний зв'язок і безперервне вдосконалення – аналіз результативності прийнятих рішень, оновлення баз ризиків і сценаріїв, формування на їх основі резервних стратегій а також інтеграція отриманого досвіду (lessons learned) у подальші управлінські процеси [74, с. 340].

Четвертий напрям - посилення цифровізації (на доцільному рівні) управлінських процесів, що включає:

- встановлення цілей цифрової трансформації та визначення пріоритетних напрямів автоматизації в умовах обмежених ресурсів;

- впровадження інформаційних систем за окремими напрямами: ERP (управління ресурсами) -, CRM (робота з клієнтами) - та BI (бізнес-аналітика)-систем;

- автоматизацію процесів збору та аналізу даних, а також деяких рутинних операцій (наприклад, автоматичне формування звітності, електронне погодження документів, використання чат-ботів та цифрових помічників);
- використання ІІІ-аналітики для прогнозування ризиків і попиту;
- цифровий моніторинг KPI (або автоматизований контроль виконання завдань), тощо.

П'ятий напрям пов'язаний з удосконаленням процесу оцінювання ефективності стратегічного управління. Дуже часто ефективність стратегічного управління розглядається як ступінь досягнення стратегічних цілей за визначеними показниками (іноді – з врахуванням відповідних витрат), проте, на нашу думку, цей погляд не охоплює всіх важливих аспектів. Тому за основу пропонується взяти підхід, запропонований Калініченко С.М. [76, с. 312-313], згідно якого оцінювання ефективності стратегічного управління відбувається на трьох рівнях:

а) ефективність реалізації окремих стратегічних проєктів [77]. При цьому можна використовувати наступні критерії:

- співвідношення фактичних витрат на реалізацію проєкту із запланованим бюджетом;
- відповідність фактичних строків виконання плановим термінам;
- зіставлення отриманих результатів із очікуваним ефектом;
- наявність і масштаб додаткових зовнішніх ефектів, що виникли в процесі реалізації проєкту;

б) ступінь досягнення стратегічних цілей. На даному рівні оцінюється виконання встановлених довгострокових і середньострокових показників діяльності підприємства. Для цього можна запровадити систему ключових показників ефективності, KPI (Key Performance Indicators - вимірні кількісні показники, що дозволяють оцінити результативність роботи і ступінь просування до кінцевої стратегічної мети), або систему збалансованих показників, BSC (Balanced Scorecard – інструмент, що дозволяє перетворити стратегію на конкретні вимірні показники та зв'язати фінансові результати з

операційними процесами, задоволеністю клієнтів та розвитком персоналу);

в) відповідність стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів. Успішність стратегії визначається не лише досягненням цілей організації, а й урахуванням інтересів основних зацікавлених сторін, зокрема держави, бізнес-партнерів, постачальників і кредиторів [78].

Для цього пропонується використовувати наступні групи методів:

- методи оцінювання впливу окремих груп стейкхолдерів – використовуються для визначення груп зацікавлених осіб, які потенційно можуть завдати максимального позитивного чи негативного впливу на розвиток підприємства та, отже, думку яких потрібно враховувати в першу чергу. До найбільш відомих методів цієї групи відносяться модель Мітчелла, модель Менделоу, матриця «підтримка – сила впливу» групи Світового банку, тощо [79, с. 165-170];

- методи організації зворотного зв'язку:

- а) опитування (у вигляді структурованого інтерв'ю чи анкетування) та метод фокус-групи – для оцінювання рівня задоволеності окремих груп зацікавлених осіб поточним станом справ і збору інформації щодо їх подальших очікувань;

- б) глибинні інтерв'ю – для роботи з ключовими діловими партнерами, інвесторами для більш глибокого розуміння їх позиції стосовно подальшого розвитку.

Останнім напрямом вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» можна вказати покращення її організаційно-методичного забезпечення, а саме:

- визначення ключових факторів, що визначають стратегію розвитку підприємства;

- визначення та конкретизація функцій структурних підрозділів підприємства і окремих працівників управлінського апарату щодо забезпечення швидкого реагування на зміни ключових факторів зовнішнього середовища (таких як кон'юнктура ринку, законодавчі зміни, наслідки військових дій, тощо);

- впорядкування та створення алгоритмів процесів ухвалення рішень стосовно гнучкого управління програмами розвитку (як вже було вказано раніше, це можливо зробити за допомогою цифрових технологій);

- побудова структурно-логічних схем прийняття стратегічно важливих управлінських рішень на основі аналізу діючих на підприємстві організаційно-правових процедур і дій, що здійснюються менеджерами [80, с. 111]

Запропоновані рекомендації узагальнено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства

Напрямок удосконалення	Зміст рекомендацій
1	2
1. Удосконалення підсистеми стратегічного планування	а) використання сценарного планування в умовах невизначеності та ризику (запропоновано процес реалізації сценарного підходу); б) регулярний перегляд стратегії відповідно до ринкових змін
2. Посилення стратегічного аналізу	Систематичне проведення різних видів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (аналіз складових внутрішнього потенціалу підприємства, SWOT-, PEST-, SPACE- та конкурентний аналіз, тощо) та розширення арсеналу використовуваних методів та інструментів
3. Покращення процесу управління ризиками	Впровадження адаптивної моделі управління ризиками
4. Посилення цифровізації управлінських процесів	- встановлення цілей цифрової трансформації та визначення пріоритетних напрямів автоматизації; - впровадження інформаційних систем за окремими напрямками; - автоматизацію процесів збору та аналізу даних, а також деяких рутинних операцій; - використання ШІ-аналітики для прогнозування ризиків і попиту; - цифровий моніторинг KPI (або автоматизований контроль виконання завдань)

1	2
5. Удосконаленням процесу оцінювання ефективності стратегічного управління	Підхід оцінювання ефективності стратегічного управління за трьома напрямками: а) ефективність реалізації окремих стратегічних проєктів; б) ступінь досягнення стратегічних цілей; в) відповідність стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів.
6. Покращення організаційно-методичного забезпечення системи стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпрспецсталь»	а) визначення ключових факторів, що визначають стратегію розвитку підприємства; б) визначення та конкретизація функцій структурних підрозділів підприємства і окремих працівників управлінського апарату щодо забезпечення швидкого реагування на зміни ключових факторів зовнішнього середовища; в) впорядкування та створення алгоритмів процесів ухвалення рішень стосовно гнучкого управління програмами розвитку; г) побудова структурно-логічних схем прийняття стратегічно важливих управлінських рішень на основі аналізу діючих на підприємстві організаційно-правових процедур і дій, що здійснюються менеджерами

*Примітка: побудовано автором

Отже, вдосконалення системи стратегічного управління ПрАТ «Дніпрспецсталь» має ґрунтуватися на комплексному підході, який передбачає вдосконалення підсистем стратегічного планування та стратегічного аналізу, покращення управління ризиками (завдяки впровадженню адаптивної моделі), підвищення якості управлінських рішень завдяки впровадженню цифровізації, застосування розширеного підходу до оцінювання ефективності стратегічного управління (за трьома напрямками – стратегічні проєкти, цільові показники та інтереси стейкхолдерів), а також вдосконалення його організаційно-методичного забезпечення. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню адаптивності ПрАТ «Дніпрспецсталь» до роботи у складних умовах, спричинених воєнним станом, більш ефективному використанню ресурсного потенціалу, покращенню фінансово-економічних показників та забезпеченню життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Визначено, що негативний тиск з боку факторів зовнішнього середовища у поєднанні з незадовільним станом окремих складових внутрішнього потенціалу ПрАТ «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» не дають підприємству для збалансованого активного розвитку, зміщуючи увагу менеджменту на поточні проблеми. За результатами проведеного SWOT-аналізу визначено такі основні напрями стратегічного розвитку, як адаптація до структурних змін попиту, посилення цифровізації управлінських процесів, оптимізація витрат, посилення диверсифікації у логістиці, збереження кадрового складу, тощо. Проведення SPACE-аналізу показало, що ПрАТ «Дніпроспецсталь» потрапляє до поля «захисна позиція». За таких обставин сили керівництва повинні бути зосереджені на виживанні підприємства, а найбільш доцільною є одна із стратегій скорочення, а саме стратегія мінімізації витрат, основними напрямами реалізації якої стануть скорочення витрат (у вигляді позбавлення від неприбуткових напрямів діяльності та жорсткого контролю над рівнем операційних витрат) та фокусування зусиль на ринкових сегментах з більшою доходністю.

Обґрунтовано шість напрямів удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємства, а саме: покращення підсистеми стратегічного планування (розширення використання сценарного планування); посилення стратегічного аналізу (розширення переліку використовуваних методів та інструментів); покращення процесу управління ризиками (впровадження адаптивної моделі управління ризиками); посилення цифровізації управлінських процесів; удосконаленням процесу оцінювання ефективності стратегічного управління (за цільовими показниками, окремими проєктами та ключовими стейкхолдерами); покращення організаційно-методичного забезпечення системи стратегічного управління розвитком ПрАТ «Дніпроспецсталь» (у вигляді конкретизації функцій структурних підрозділів та алгоритмізації процесів ухвалення рішень у сфері управління розвитком, тощо).

ВИСНОВКИ

У відповідно до поставлених перед дипломною роботою цілей та завдань було зроблено висновки, наведені нижче.

1. Розкрито сутність та особливості стратегічного управління розвитком підприємства в умовах воєнного стану. Стратегічне управління визначають як діяльність пов'язану із визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між нею та зовнішнім середовищем, що відповідає її внутрішнім можливостям. Проаналізовано його особливості які полягають у довгостроковій орієнтації, орієнтації на цілі та місію, цілісності, балансі можливостей та ресурсів, впровадженні діджиталізації та трансформаційному характері. У період воєнного часу стратегічного управління розвитком має на меті забезпечення виживання та формування базису для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в умовах значного рівня невизначеності та ризиків. Особливостями управління розвитком під час воєнного стану є оптимізація витрат, проблеми із комунікаціями, забезпечення безпеки та гнучкість у прийнятті рішень. У поле зору потрапляє взаємодія із партнерами, посилення регулювання та аналіз репутаційних ризиків. Ключовим аспектом стає досягнення балансу між поточною стабільністю та перспективним розвитком.

2. Висвітлено інструментарій стратегічного управління. Інструмент стратегічного управління це метод чи система яка допомагає менеджменту підприємства розробляти, реалізувати та контролювати стратегії. Тобто, ефективне управління спирається на комплекс інструментів, які забезпечують аналітичну підтримку, прогнозування та планування дій. Наведено ключові характеристики інструментів стратегічного управління. Розширено класифікацію інструментарію залежно від етапу стратегічного управління. Розглянуто конкретні інструменти для оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, а також інструменти які найчастіше використовуються для оцінювання процесу впровадження стратегії від формування до оцінювання.

Використання інструментів покликане допомогти у прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень в нестабільних умовах зумовлений воєнним станом.

3. Обґрунтовано модель стратегічного розвитку підприємства в умовах воєнного стану. Відмічено наявність значної кількості різноманітних моделей, що зумовлене унікальністю кожного підприємства, галузі та ринкової ситуації. Виявлено що прийнято виділяти дві групи моделей: гарвардської школи бізнесу, яка використовується для статичного середовища та «інженерної» моделі І. Ансофа яка придатна для використання у нестабільному середовищі та орієнтована на виявлення та аналіз «слабких сигналів». На базі вивчення публікацій, узагальнено моделі та запропоновану комбіновану модель яка передбачає поетапний підхід від стратегічного аналізу до стратегічного контролю. Важливим елементом моделі є гнучкість та стабільність швидко реагувати на ринкові зміни та ризики, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію.

4. Наведено загальну характеристику та здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства. Для аналізу обране ПрАТ «Дніпроспецсталь», підприємство яке має тривалу історію функціонування та працює у такій, досить усталеній галузі, як металургія. Проведений аналіз показав що підприємство має розгалужену організаційну структуру лінійно-функціонального типу яка є оптимальною для великих металургійних підприємств світу проте досить громіздка в умовах коли потрібно швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища. Продукція комбінату користується попитом, а обсяги випуску поступово відновлюються до довоєнного часу. Проте аналіз фінансової діяльності показав наявність значних проблем в управлінні підприємство, зокрема нестійку фінансову ситуацію коли другий рік поспіль підприємство завершує рік зі збитком, має високу заборгованість, мінімальне фінансове забезпечення. Виявлені слабкі сторони та фінансові проблеми підкреслюють необхідність розроблення стратегічних заходів спрямованих на стабілізацію положення підприємства на ринку та відновлення його конкурентоспроможності.

5. Здійснено оцінювання системи стратегічного управління ПрАТ «Дніпроспецсталь» в розрізі її внутрішні складових (місія, потенціал (з оцінкою його можливих змін), стратегія та цілі). Визначено, що підприємство має чітку місію, стратегію розвитку та цілі. Також до сильних сторін стратегічного управління підприємством можна віднести відповідну масштабам і цілям діяльності організаційну структуру; певні кадрові зміни у топ-менеджменті, що дають змогу переосмислення проблем та напрямів розвитку підприємства, доступність та інформативність звітності та певний інтерес до питань соціальної відповідальності навіть в складних умовах. Надано кількісну оцінку окремим складовим потенціалу за допомогою методу побудови профілю середовища. З'ясовано, що хоча підсумкова оцінка виявилась позитивною, загальний рівень розвитку потенціалу можна охарактеризувати як помірний. Його найбільш розвинутою складовою потенціалу, є виробничий, використання якого забезпечується за підтримки достатньо розвинутих трудового та маркетингового потенціалів. З іншого боку, поганий стан фінансового потенціалу (пов'язаний з причинами об'єктивного та суб'єктивного характеру) критично гальмує розвиток підприємства.

6. Проведено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток підприємства. На основі використання методу PESTEL-аналізу та методу побудови профілю макрооточення з'ясовано, що в цілому останнє дуже негативно впливає на діяльність та можливості розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь». Найбільшу загрозу чинять економічні та політико-правові фактори, які суттєво знижують цінову конкурентоспроможність продукції підприємства та змушують вести пошук нових ринків збуту. Проте ця загроза одночасно сприяє розвитку технологій виробництва в бік збільшення екологічності та ресурсозбереження, а також активізує пошук нових джерел фінансування (в першу чергу, це участь у грантових програмах). Побудова профілю бізнес-середовища показала, що мікросередовище наразі також надає негативного впливу на підприємство, при цьому найбільший тиск відчувається з боку споживачів, що частково зумовлено агресивною маркетинговою політикою

зарубіжних конкурентів. Наслідком цього впливу стало зниження ціни майже на всі види продукції підприємства (крім сталей конструкційних та підшипникових марок), що спричинило значне зниження його чистого доходу. Сукупна негативна дія чинників зовнішнього оточення підсилюється незадовільним станом внутрішнього середовища підприємства, а оскільки більшість зовнішніх факторів є некерованими або слабкокерованими, керівництво ПрАТ «Дніпроспецсталь» повинно здійснювати моніторинг ризиків й формувати стратегії з їх мінімізації.

7. Визначено напрями розвитку підприємства в умовах воєнного стану. На основі використання методів SWOT- та SPACE-аналізу обґрунтовано доцільність стратегії мінімізації витрат та окреслено основні напрями її реалізації: позбавлення від неприбуткових напрямів діяльності, жорсткий контроль операційних витрат та фокусування зусиль на сегментах ринку з більшою доходністю. Запропоновано окремі шляхи використання внутрішніх переваг підприємства для реалізації певних зовнішніх можливостей в умовах обмежених ресурсів.

8. Запропоновано напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком, а саме: удосконалення підсистеми стратегічного планування (надано процес реалізації сценарного підходу); посилення стратегічного аналізу завдяки розширенню арсеналу використовуваних методів, покращення процесу ризик-менеджменту завдяки застосуванню єдиного підходу до опису ризиків та впровадженню адаптивної моделі управління ризиками; посилення цифровізації управлінських процесів; удосконалення процесу оцінювання ефективності стратегічного управління за трьома напрямками: ефективність реалізації стратегічних проєктів, ступінь досягнення цільових показників та відповідність стратегічних цілей інтересам стейкхолдерів; покращення організаційно-методичного забезпечення (за напрямками конкретизації функцій структурних підрозділів підприємства при реагуванні на зміни ключових факторів зовнішнього середовища та створення алгоритмів процесів ухвалення управлінських рішень з питань розвитку).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. / А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. Маріуполь : МДУ, 2022. 343 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf (дата звернення 01.04.2026)
2. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навч. посібн. Харків : НТУ «ХП», 2017. 460 с. URL: <https://surl.li/amalwj> (дата звернення 01.04.2026)
3. Стратегічне управління: навч. посіб. / Криворучко О.М., Шинкаренко В.Г., Гетьман О.О. Харків: ФОП Панов А.М., 2024. 224 с. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne_upravlinnia_navchalnyi_posibnyk_2024.pdf (дата звернення 01.04.2026)
4. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296> (дата звернення 01.04.2026)
5. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/21968/> (дата звернення 01.04.2026)
6. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Вип. 2. С. 99-103. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf (дата звернення 15.03.2026)
7. Рудницька О. В., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL:

<https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/5023> (дата звернення 01.04.2026)

8. Угрімова І., Можайтов В. Особливості стратегічного управління розвитком організації в сучасних умовах. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2025. № 6. С. 99–104. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2025.6.99>

9. Дослідження ринку МСБ на замовлення ЄБРР. URL: <https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2023/03/Challenges-and-Needs-of-SMEs-in-War-Time.pdf> (дата звернення 02.04.2026)

10. Збитки, завдані українському бізнесу внаслідок російської агресії, оцінюються в \$13 млрд. Kyiv School of Economics. 2023. URL: <https://damaged.in.ua/damage-assessment> (дата звернення 02.04.2026)

11. Звіт про відновлення України. Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (дата звернення 02.04.2026)

12. Козлова І.М., Велика О.Ю., Козлов Н.В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №5. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>

13. Оводов Д.А., В.М. Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. Вип. 1 (61). С. 194-200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200) (дата звернення 09.04.2026)

14. Ульяновченко Н. Стратегія управління підприємством в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3(1). Т. 342. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-41](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-41)

15. Феєр О.В., Хаустова К.М., Густі С.М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. Iss. 4. С. 90-97. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11689/1/STRATEGIC_MANAGEMENT.pdf (дата звернення 09.04.2026)

16. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. С. 109-116. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf> (дата звернення 09.04.2026)
17. Чепелюк М.І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. 396 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911> (дата звернення 09.04.2026)
18. Гудзь Ю.Ф., Майстренко Ю.В. Сучасні інструменти стратегічного управління онлайн-бізнесом. *Економіка і управління*. 2024. Вип. 4. С. 22-28. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/4_6_095f469844.pdf (дата звернення 10.04.2026)
19. Джахан Ф. Інструментарій стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу*. 2023. №6 (70). С. 89-97. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2023/No6/89.pdf> (дата звернення 10.04.2026)
20. Павлішина Н.М. Аналіз маркетингового оточення: моделі та методи. *Review of transport economics and management*. 2024. № 12(28). С. 37-43. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/315815> (дата звернення 11.04.2026)
21. Безгінова Л.І., Забродська Л.Д., Швед С.А., Яроцька О.Г. Моделі стратегічного управління підприємством. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 2(20). С. 300-308. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/28f080f9-ca66-40c2-ac40-c59eb813c2d7/content> (дата звернення 11.04.2026)
22. Академія інноваційного розвитку освіти Міністерства освіти та науки України. URL: <https://www.airo.com.ua/model-upravlinnya-organizatsijnymy-zminamy-larri-grejnera/> (дата звернення 11.04.2026)
23. Момот В.Є., Литвиненко О.М. Модифікація моделі стратегічного розвитку підприємства з урахуванням екзогенних факторів. *Економічний*

часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 1. С. 56-62. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2016/1/11.pdf> (дата звернення 11.04.2026)

24. Хахалєв Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 432-437. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65>

25. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142

26. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21>

27. Дніпроспецсталь, ПрАТ. Офіційна сторінка підприємства у мережі Інтернет. URL: <https://dniprospetsstal.com/> (дата звернення 12.04.2026)

28. Дніпроспецсталь ім. А.М. Кузьміна, ПрАТ. UA-Region. URL: <https://www.ua-region.com.ua/00186536> (дата звернення 12.04.2026)

29. Дніпроспецсталь, ПрАТ. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00186536/ (дата звернення 12.04.2026)

30. Дніпроспецсталь, ПрАТ. Звітність за роками. URL: <https://00186536.emitent.net.ua/> (дата звернення 12.04.2026)

31. Суд арештував рахунки «Дніпроспецсталі» через можливі махінації підсанкційних осіб на 206 млн грн. Інтерфакс. 2026. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1162083.html> (дата звернення 12.04.2026)

32. Дніпроспецсталь розглядає ліквідацію через збитки у 2024 році. Minprom. 2025. URL: <https://minprom.ua/news/320609.html> (дата звернення 12.04.2026)

33. Річні збори Дніпроспецсталі відбудуться 29 квітня у дистанційному форматі. FIXYGEN.UA. URL: <https://www.fixygen.ua/news/20260326/richni-zbori-dniprospetsstali-vidbudutsya-29-kvitnya-u-distantsiynomu-formati.html/> (дата звернення 12.04.2026)

34. Сліди росіян, Коломойського і Медведчука. В Україні можуть ліквідувати унікальний завод. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/zavod-dniprospecstal-akcioneri-pidpriyemstva-rozglyanut-rishennya-pro-yogo-likvidaciyu-50500630.html> (дата звернення 12.04.2026)

35. Дніпропецсталь, ПрАТ. Інформація для стейкхолдерів. URL: <https://dniprospetsstal.com/kompaniya/informacziya-dlya-akczioneriv-ta-stejkholderiv/> (дата звернення 12.04.2026)

36. 20 показників, щоб зрозуміти фінансовий стан компанії. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/finansovyy-skorynh-vid-youcontrol%3Ayak-pereviryty-stabilnist-firmy-za-dekilka-sekund/> (дата звернення 12.04.2026)

37. Ключові показники для оцінки фінансової стійкості бізнесу. URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/klyuchovi-pokazniki-dlya-oczinki-finansovoyi-stijkosti-biznesu/> (дата звернення 12.04.2026)

38. Асоціація Українсько-Китайського співробітництва. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30264989/ (дата звернення 12.04.2026)

39. Федерація металургів України: веб-сайт. URL: <http://fedmet.org/> (дата звернення 12.04.2026)

40. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України: веб-сайт. URL: <https://mspu.gov.ua/> (дата звернення 12.04.2026)

41. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Рябук К.П. Особливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 70, С. 67-72.: DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-10>

42. Козенков Д.Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством. *Академічний огляд*. 2011. № 1 (34), С. 83-88

43. Ansoff I. Strategic Management. Wiley, 1979, 236 p.

44. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. P 486.

45. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

46. Novikova, I., Zabarna, E., Volkova, O., Fedotova, I., & Korolkov, V. Economic prospects of post-war recovery: challenges and opportunities for sustainable development in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №3(50). PP. 298–307. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4091>

47. Смолінська Н., Равок С. Аналіз стану металургійної галузі України в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. Том 316 № 2. С. 235–240. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-38>

48. GMK Center: новинний сайт гірничо-металургійної промисловості. Аналітика. URL: <https://gmk.center/ua/analytics/> (дата звернення 20.04.2026)

49. Зінченко С. Сім викликів української металургії в 2025 році та погляд у майбутнє. GMK Center: новинний сайт гірничо-металургійної промисловості. Аналітика. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/sim-viklikiv-ukrainskoi-metalurgii-v-2025-roci-ta-poglyad-u-majbutnie/> (дата звернення 20.04.2026)

50. Двуліт З.П., Андрусак К.А. Виклики металургійної галузі України в умовах сьогодення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 261-268

51. Блинов В.Е., Череп О.Г. Логістика під час війни та проблеми, з якими зтикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 204-209. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>

52. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX від 15.03.2022р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 30.04.26)

53. Шитікова Л. В., Кутідзе Л. С., Змикало О.С. Перспективний розвиток напрямів стабілізації ринку праці під час війни на основі аналізу зайнятості працездатного населення. *Збірник наукових праць Національного університету*

«Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації. 2023. № 8. м. Запоріжжя. С.55-59. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-9>

54. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення: 30.11.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.71

55. ОФІС СТАЛИХ РІШЕНЬ. Провідна українська компанія, що допомагає бізнесу, освіті та громадам впроваджувати принципи сталого розвитку. З 1 січня 2026 року Європейський Союз запустив повну дію механізму транскордонного вуглецевого коригування CBAM <https://ukraine-oss.com/z-1-sichnya-2026-roku-yevropejskyj-soyuz-zapustyv-povnu-diyu-mehanizmu-transkordonnogo-vugleczevogo-koryguvannya-cbam/> (дата звернення 10.05.2026)

56. Carbon Border Adjustment Mechanism. European Commission: An official website of the European Union. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (дата звернення 10.05.2026)

57. Porter M. E. «The Five Competitive Forces that Shape Strategy». Harvard Business Review. January, 2008. p.86.

58. Das, K. P., Sharma, D., Satapathy, B. K. Electrospun fibrous constructs towards clean and sustainable agricultural prospects: SWOT analysis and TOWS based strategy assessment. *Journal of Cleaner Production*. 2022. №368. article 133137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133137>.

59. Puyt, R. W., Lie, F. B., & Madsen, D. From SOFT approach to SWOT analysis, a historical reconstruction. *Journal of Management History*. 2025. №31(2), P. 333-373. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMH-05-2023-0047>.

60. Горохова Л.В. SWOT-аналіз як метод стратегічного планування в умовах реформування місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2025. Вип. 55. С. 215-221 <https://doi.org/10.32782/apfs.v055.2025.32> (дата звернення 10.05.2026)

61. Бондарчук Н.В. SWOT аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Випуск 15(1). С. 8-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.15330/apred.2.14.8-16>
62. Чехова І.В. Методичні підходи щодо проведення SWOT-аналізу виробництва олійних культур. *Науково-технічний бюлетень Інституту олійних культур НААН*. 2018. № 25. С. 144-152
63. Farag, M. I. H. The Role of SWOT Analysis in Enhancing Business Growth and Long-Term Management Sustainability. *Management Science Advances*. 2025. №2(1). P. 304-329. DOI: <https://doi.org/10.31181/msa21202528>
64. Vladimir Karadzhov How to Create the Best SWOT Analysis. *International Journal of Research and Review*. January 2025. Volume 12; Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.52403/ijrr.20250110>
65. Green steel. Офіційний сайт. <https://greensteel.com.ua/> (дата звернення 10.05.2026)
66. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення умов підтримки виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії» від 01.01.2026 №810-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810-IX#Text> (дата звернення 10.05.2026)
67. Проєкт постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядку надання довідки про підтвердження статусу підприємства «зеленої» електрометалургії»: проєкт / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: веб-сайт. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=bdf69d55-dfa4-489d-b15a-17e8e3925ce5&title=ProktPostanoviKabinetuMinistrivUkrainiproZatverdzhenniaPoriadkuNadanniaDovidkiProPidtverdzhenniaStatusuPidprimstvazelenoiElektrometalurgii> (дата звернення 10.05.2026)
68. Носонова Л.В. Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 547-555

69. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2011. № 3. С.44-50.

70. Borocki, Jelena, Radisic Mladen, Stefanic, Ivan. SPACE Analysis as a Tool for Internal Development Factors Measurement within Companies. *Tehnicki vjesnik - Technical Gazette*. 2018. №25. Р. 404-410 DOI: <https://doi.org/10.17559/TV-20170921154744>

71. Харченко В.А. Механізм формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Економіка промисловості*. №4. 2014. С. 97-104

72. Онищенко В., Кононенко Д., Чупіна М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2026. Вип. 4. С. 493-506. DOI 10.58423/2786-6742/2023-4-493-506 (дата звернення 10.05.26)

73. Аудиторський звіт щодо окремої фінансової звітності за 2025 рік, в т.ч. Звіт про управління та фінансова звітність. Оприлюднено 30.03.2026р. Офіційний сайт ПрАТ «Дніпроспецсталь». URL: https://dniprospetsstal.com/wp-content/uploads/2026/04/2025-dss-zvit-okrema_69ca7135c5cc7.pdf (дата звернення 10.05.2026)

74. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник ХНТУ*. 2025. № 2(93), Ч.1. С. 337-343. DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.2.1.45>

75. Пуліна Т.В., Соріна О.О., Ярмусь Д.В. Управління ризиками сталого розвитку підприємства: механізми мінімізації екологічних та соціальних загроз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №2 С. 101-107. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.2.101>

76. Калініченко С.М. Ключові елементи ефективного стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. № 201, 2025. С. 311-316. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.311-316> (дата звернення 10.05.2026)

77. Соріна О.О., Коротунова О.В. Підприємницький проєкт: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-8>

78. Соріна О. О., Костенко С. Ю., Костенко М. В. Складові механізму управління стейкхолдерами при формуванні стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 вересня 2022 р.)*. Одеса. 2022. С. 523-525.

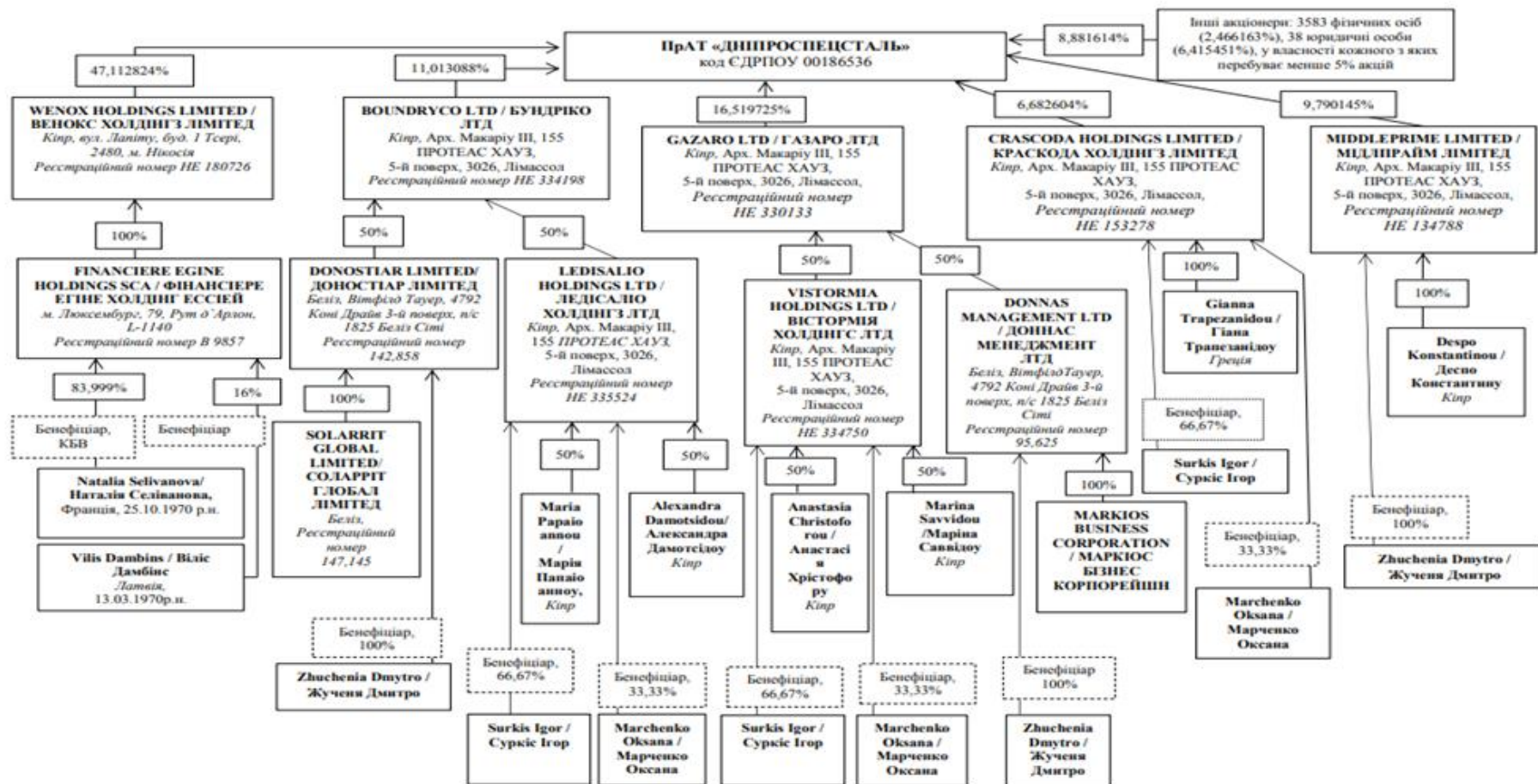
79. Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя, 2021. 270 с. URL: http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/sites/default/files/+++%D0%A1%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf (дата звернення 14.03.2026)

80. Шульга О. А. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. №25. 2022. С. 110-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>

ДОДАТКИ

Додаток А

Схематичне зображення структури власності ПрАТ «Дніпроспецсталь» станом на 31.12.2025



Голова Правління _____ О.М. Шаблій (підписано кваліфікованим електронним підписом)

Рис. А.1 Схематичне зображення структури власності ПрАТ «Дніпроспецсталь» станом на 31.12.2025



Рис. Б.1 Організаційна структура ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Додаток В

Інформація про розмір доходів за видами діяльності

ПрАТ «Дніпроспецсталь» за період 2023-2025 рр.

Вид діяльності особи із зазначенням найменування та коду за КВЕД	Розмір доходу особи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	Відсоткове вираження по відношенню від сукупного доходу особи за результатами звітного року
1	2	3
24.10 - Виробництво сталі та феросплавів	4494260,6	99,87
24.31 - Холодне волочіння прутків та профілів	16,3	0,00036
46.72 - Оптова торгівля металами та металевими рудами	654	0,0145
90.04 - Функціонування театральних та конц. залів	469	0,01
58.19 - Інші види видавничої діяльності	13,9	0,0003
95.12 - Ремонт обладнання зв'язку	4,4	0,0001
52.21 - Допоміжне обслуговування наземного транспорту	487,5	0,01
35.00 - Забір, очищення та постачання води	54,8	0,001
37.00 - Каналізація, відведення та очищення стічних вод	25,5	0,0005
35.13 - Розподілення електроенергії	461,7	0,01
68.20 - Надання в аренду й експлуатацію власного чи арендованого нерухомого майна	2569,2	0,057
46.49 - Оптова торгівля товарами господарського призначення	82	0,001
25.61 - Оброблення металів та нанесення покриття на метали	957,5	0,021

Рис. В.1 Інформація про розмір доходу за видами діяльності за 2023 р. [4]

Продовження додатка В

Вид діяльності особи із зазначенням найменування та коду за КВЕД	Розмір доходу особи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	Відсоткове вираження по відношенню від сукупного доходу особи за результатами звітного року
1	2	3
24.10 - Виробництво сталі та феросплавів	5685022	99,84
46.72 - Оптова торгівля металами та металевими рудами	3928	0,06898
90.04 - Функціонування театральних та концертних залів	730,1	0,01282
58.12 - Інші види видавничої діяльності	22,3	0,00039
95.12 - Ремонт обладнання зв'язку	5,6	9,8E-005
52.21 - Допоміжне обслуговування наземного транспорту	637	0,011187
36.00 - Забір очищення та постачання води	142,9	0,00251
37.00 - Каналізація, відведення та очищення стічних вод	103,8	0,00182
35.13 - Розподілення електроенергії	418	0,00734
68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	2946,5	0,05175
46.49 - Оптова торгівля товарами господарського призначення	101	0,00177
0 - Разом	5694057,2	100

Рис. В.2 Інформація про розмір доходу за видами діяльності за 2024 р. [30]

Продовження додатка В

Вид діяльності особи із зазначенням найменування та коду за КВЕД	Розмір доходу особи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	Відсоткове вираження по відношенню від сукупного доходу особи за результатами звітного року
1	2	3
24.10 - Виробництво сталі та феросплавів	5325551,9	99,46
46.77 - Оптова торгівля відходами та брухтом	19188	0,3584
90.04 - Функціонування театральних та концертних залів	902,5	0,01686
58.19 - Інші види видавничої діяльності	18,7	0,00035
95.12 - Ремонт обладнання зв'язку	6	0,00011
52.21 - Допоміжне обслуговування наземного транспорту	355,2	0,00663
36.00 - Забір, очищення та постачання води	75,3	0,00141
37.00 - Каналізація, відведення та очищення стічних вод	84,2	0,00157
35.13 - Розподілення електроенергії	333,3	0,00623
68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	3237,4	0,0605
25.61 - Оброблення металів та нанесення покриття на метали	4542,8	0,08484
25.62 - Механічне оброблення металевих виробів	167,5	0,00313

Рис. В.3 Інформація про розмір доходу за видами діяльності за 2025 р. [30]

Закінчення додатка В

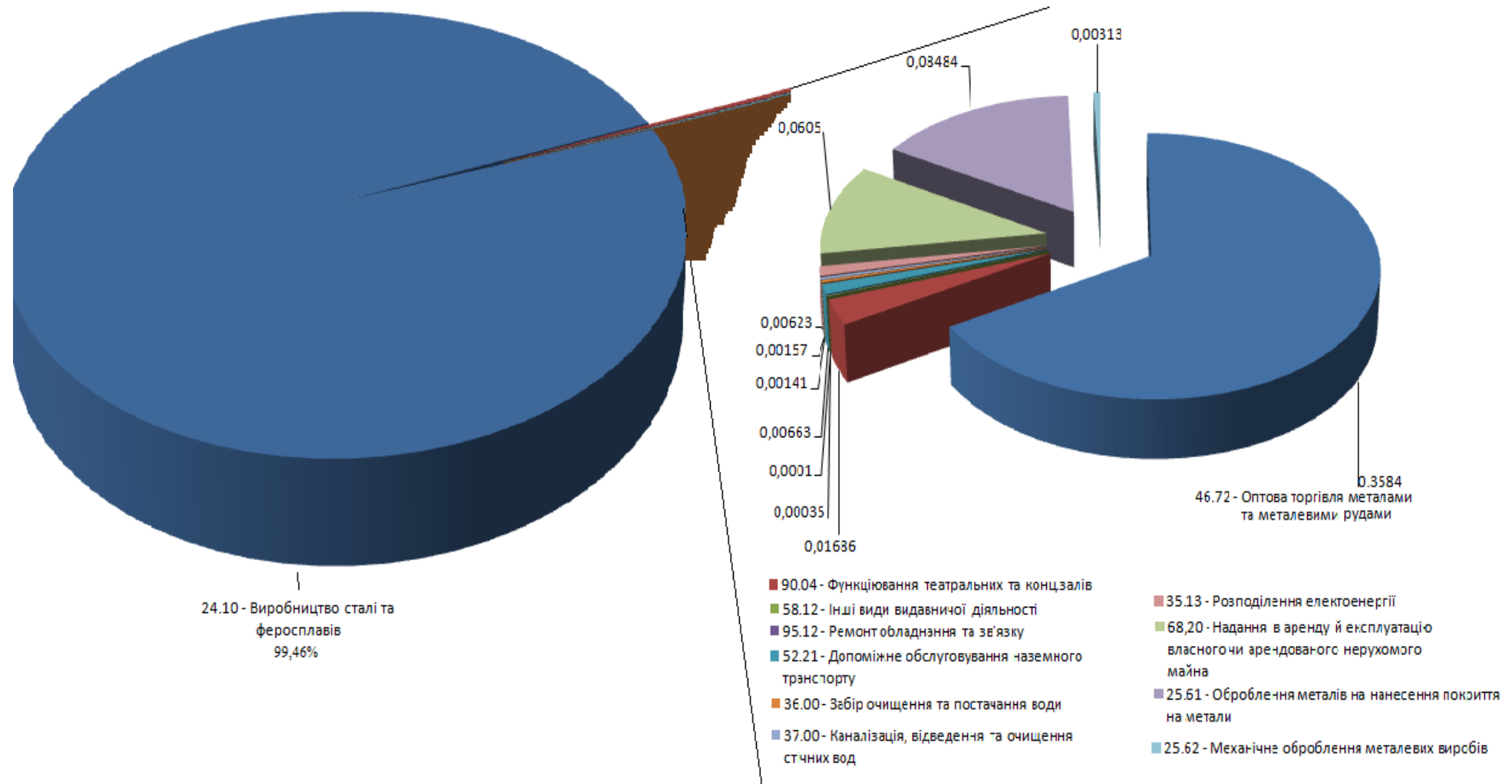


Рис. В.4 Графічна інтерпретація інформації про розмір доходу за видами діяльності за 2025 р. [30]

Додаток Г

Фінансова звітність ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" ІМ. А.М. КУЗЬМІНА	за ЄДРПОУ	КОДИ
			Дата
			31.12.2023
			00186536
			2310136600
Територія	Запорізька обл.	за КАТОТТГ	230
Організаційно- правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	24.10
Вид економічної діяльності	Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	за КВЕД	
Середня кількість працівників: 2743			
Адреса, телефон: 69008 місто Запоріжжя, Південне шосе, будинок 81, (061) 222-35-76 (061) 283-42-02			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 110	3 916
первісна вартість	1001	52 398	48 905
накопичена амортизація	1002	(48 288)	(44 989)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	78 115	71 441
Основні засоби	1010	4 394 272	4 094 021
первісна вартість	1011	4 816 459	4 854 108
знос	1012	(422 187)	(760 087)
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	6 569	5 874
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0

Рис. Г.1 Баланс ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023 р. [30]

Продовження додатка Г

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1 918	1 918
Усього за розділом I	1095	4 484 984	4 177 170
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 013 358	1 193 683
Виробничі запаси	1101	622 516	528 961
Незавершене виробництво	1102	198 848	309 739
Готова продукція	1103	191 994	354 983
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	751 409	341 435
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	40 892	52 815
з бюджетом	1135	101 473	52 197
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 452	232
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	61 503	23 682
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	61 501	23 682
Витрати майбутніх періодів	1170	979	1 284
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	25 874	26 050
Усього за розділом II	1195	2 001 940	1 691 378
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	6 486 924	5 868 548

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49 720	49 720
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	3 095 738	2 868 138
Додатковий капітал	1410	114 747	114 747
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0

Рис. Г.2 Баланс ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023 р. (продовження) [30]

Продовження додатка Г

Резервний капітал	1415	12 430	12 430
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4 910 598	-5 589 138
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-1 637 963	-2 544 103
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	124 335	161 869
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	755 118	761 196
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	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	879 453	923 065
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	4 325 729	4 285 847
товари, роботи, послуги	1615	2 237 571	2 174 807
розрахунками з бюджетом	1620	5 563	5 023
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	2 978	5 758
розрахунками з оплати праці	1630	9 748	17 721
одержаними авансами	1635	101 400	111 905
розрахунками з учасниками	1640	3 620	3 620
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	53 626	36 698
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	505 199	848 207
Усього за розділом III	1695	7 245 434	7 489 586
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	6 486 924	5 868 548

Керівник

В.о. Голови Правління Ігор ЛОГОЗИНСЬКИЙ

Рис. Г.3 Баланс ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023 р. (продовження) [30]

Продовження додатка Г

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" ІМ. А.М. КУЗЬМНА	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2023
			00186536

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2023 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 496 158	4 975 685
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 958 863)	(4 297 118)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	537 295	678 567
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	48 722	53 932
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(119 250)	(118 538)
Витрати на збут	2150	(127 000)	(297 328)
Інші операційні витрати	2180	(524 769)	(734 688)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0

Рис. Г.4 Звіт про фінансові результати ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023 р. [30]

Продовження додатка Г

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(185 002)	(418 055)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4	13
Інші доходи	2240	2 563	6 632
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(539 124)	(485 416)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(191 417)	(1 134 468)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(912 976)	(2 031 294)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-37 534	130 254
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(950 510)	(1 901 040)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	44 370	54 277
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	44 370	54 277
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	44 370	54 277
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-906 140	-1 846 763

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 595 046	3 561 820
Витрати на оплату праці	2505	433 705	583 308
Відрахування на соціальні заходи	2510	95 703	105 754
Амортизація	2515	340 301	359 035
Інші операційні витрати	2520	539 474	696 059
Разом	2550	5 004 229	5 305 976

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 075 030	1 075 030
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 075 030	1 075 030
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,884000	1,768000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,884000	-1,768000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

В.о. Голови Правління Ігор ЛОГОЗИНСЬКИЙ

Головний бухгалтер

Галина ЛУЧКО

Рис. Г.5 Звіт про фінансові результати ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023 р.
(продовження) [30]

Продовження додатка Г

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" ІМ. А.М. КУЗЬМІНА	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2023
			00186536

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2023 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	5 176 562	5 596 021
Повернення податків і зборів	3005	0	82 006
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	82 006
Цільового фінансування	3010	14 623	12 421
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	14 623	12 421
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	111 905	101 400
Надходження від повернення авансів	3020	32 386	10 166
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	6 332	2 870
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	265	17 782
Надходження від операційної оренди	3040	4 118	5 670
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	14 440	15 795
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 371 141)	(4 887 707)
Праці	3105	(339 275)	(410 803)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(174 799)	(185 824)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(129 283)	(137 842)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(18 027)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(111 256)	(137 842)
Витрачання на оплату авансів	3135	(52 815)	(40 892)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(4 164)	(3 586)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(31 018)	(34 617)

Рис. Г.6 Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023 р. [30]

Продовження додатка Г

Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	258 136	142 860
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	2 000
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(4 723)	(7 704)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-4 723	-5 704
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	34 102
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(195 628)	(120 900)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(69 898)	(29 897)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(25 004)	(0)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-290 530	-116 695
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-37 117	20 461
Залишок коштів на початок року	3405	61 503	39 024
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-704	2 018
Залишок коштів на кінець року	3415	23 682	61 503

Керівник

В.о. Голови Правління Ігор ЛОГОЗИНСЬКИЙ

Головний бухгалтер

Галина ЛУЧКО

Рис. Г.7 Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023 р.
(продовження) [30]

Продовження додатка Г

		Дата	КОДИ
		31.12.2024	
Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" ІМ. А.М. КУЗЬМІНА	за ЄДРПОУ	00186536
Територія	Запорізька обл.	за КАТОТТГ	UA2306007001 0385728
Організаційно-пра вова форма	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
господарювання			
Вид економічної діяльності		за КВЕД	24.10
Середня кількість працівників: 2609			
Адреса, телефон: 69008 місто Запоріжжя, Південне шосе, будинок 81, (061) 222-35-76 (061) 283-42-02			
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2024 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 916	7 486
первісна вартість	1001	48 905	54 203
накопичена амортизація	1002	(44 989)	(46 717)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	71 441	50 295
Основні засоби	1010	4 094 021	3 887 936
первісна вартість	1011	4 854 108	4 980 710
знос	1012	(760 087)	(1 092 774)
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	5 874	4 771
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0

Рис. Г.8 Баланс ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2024 р. [30]

Продовження додатка Г

фондах			
Інші необоротні активи	1090	1 918	1 918
Усього за розділом І	1095	4 177 170	3 952 406
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 193 683	1 051 712
Виробничі запаси	1101	528 961	529 468
Незавершене виробництво	1102	309 739	249 622
Готова продукція	1103	354 983	272 622
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	341 435	591 926
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	52 815	46 603
з бюджетом	1135	52 197	46
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232	684
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 682	460
Готівка	1166	0	2
Рахунки в банках	1167	23 682	458
Витрати майбутніх періодів	1170	1 284	975
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	26 050	30 068
Усього за розділом ІІ	1195	1 691 378	1 722 474
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	5 868 548	5 674 880

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
І. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49 720	49 720
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	2 868 138	2 654 196
Додатковий капітал	1410	114 747	114 747
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	12 430	12 430
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5 589 138	-6 011 880
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)

Рис. Г.9 Баланс ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2024 р. (продовження) [30]

Продовження додатка Г

Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-2 544 103	-3 180 787
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	161 869	76 570
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	761 196	880 842
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	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	923 065	957 412
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	4 285 847	4 440 705
товари, роботи, послуги	1615	2 174 807	2 517 653
розрахунками з бюджетом	1620	5 023	13 182
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	5 758	17 033
розрахунками з оплати праці	1630	17 721	26 091
одержаними авансами	1635	111 905	181 920
розрахунками з учасниками	1640	3 620	3 620
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	36 698	54 740
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	848 207	643 311
Усього за розділом III	1695	7 489 586	7 898 255
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	5 868 548	5 674 880

Керівник

Сергій БАРАБАШ

Головний бухгалтер

Галина ЛУЧКО

Рис. Г.10 Баланс ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2024 р. (продовження) [30]

Продовження додатка Г

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" ІМ. А.М. КУЗЬМІНА	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2024
			00186536

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2024 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 686 039	4 496 158
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 172 387)	(3 958 863)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	513 652	537 295
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	18 878	48 722
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(143 353)	(119 250)
Витрати на збут	2150	(262 342)	(127 000)
Інші операційні витрати	2180	(344 908)	(524 769)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(218 073)	(185 002)

Рис. Г.11 Звіт про фінансові результати ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2024 р.

[30]

Продовження додатка Г

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	443 298	4
Інші доходи	2240	7 451	2 563
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(386 183)	(539 124)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(514 219)	(191 417)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(667 726)	(912 976)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	85 299	-37 534
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(582 427)	(950 510)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-54 257	44 370
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-54 257	44 370
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-54 257	44 370
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-636 684	-906 140

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 184 598	3 595 046
Витрати на оплату праці	2505	600 910	433 705
Відрахування на соціальні заходи	2510	127 672	95 703
Амортизація	2515	336 014	340 301
Інші операційні витрати	2520	532 030	539 474
Разом	2550	5 781 224	5 004 229

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1 075 030	1 075 030

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1 075 030	1 075 030
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-541,780000	-884,170000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-541,780000	-884,170000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник
Головний бухгалтер

Сергій БАРАБАШ
Галина ЛУЧКО

Рис. Г.12 Звіт про фінансові результати ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2024 р.
(продовження) [30]

Продовження додатка Г

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" ІМ. А.М. КУЗЬМІНА	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2024
			00186536

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2024 рік

Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 152 145	5 176 562
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	7 318	14 623
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	7 318	14 623
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	181 920	111 905
Надходження від повернення авансів	3020	48 151	32 386
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	4 056	6 332
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	72	265
Надходження від операційної оренди	3040	3 901	4 118
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	1 078	14 440
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(5 109 014)	(4 371 141)
Праці	3105	(441 350)	(339 275)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(200 171)	(174 799)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(167 622)	(129 283)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(35 645)	(18 027)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(131 977)	(111 256)
Витрачання на оплату авансів	3135	(46 603)	(52 815)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(62 265)	(4 164)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(0)	(0)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(0)	(0)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(0)	(0)
Інші витрачання	3190	(31 781)	(31 018)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	339 835	258 136
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			

Рис. Г.13 Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2024 р.

[30]

Продовження додатка Г

Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0
необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	0	0
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	5 412	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	(0)	(0)
необоротних активів	3260	(7 588)	(4 723)
Виплати за деривативами	3270	(0)	(0)
Витрачання на надання позик	3275	(0)	(0)
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	(0)	(0)
Інші платежі	3290	(0)	(0)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	-2 176	-4 723
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	0	0
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	(0)	(0)
Погашення позик	3350	(261 374)	(195 628)
Сплату дивідендів	3355	(0)	(0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	(99 118)	(69 898)
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	(0)	(0)
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	(0)	(0)
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	(0)	(0)
Інші платежі	3390	(0)	(25 004)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	-360 492	-290 530
Чистий рух коштів за звітний період	3400	-22 833	-37 117
Залишок коштів на початок року	3405	23 682	61 503
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	-389	-704
Залишок коштів на кінець року	3415	460	23 682

Рис. Г.14 Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2024 р.
(продовження) [30]

Продовження додатка Г

Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ ІМ. А.М. КУЗЬМІНА»		Дата (рік, місяць, число)	<table border="1"> <tr> <th colspan="3">КОДИ</th> </tr> <tr> <th>2025</th> <th>12</th> <th>31</th> </tr> <tr> <td colspan="3">00186536</td> </tr> <tr> <td colspan="3">UA2306007001038</td> </tr> <tr> <td colspan="3">5728</td> </tr> <tr> <td colspan="3">230</td> </tr> <tr> <td colspan="3">24.10</td> </tr> </table>			КОДИ			2025	12	31	00186536			UA2306007001038			5728			230			24.10		
КОДИ																										
2025	12	31																								
00186536																										
UA2306007001038																										
5728																										
230																										
24.10																										
Територія: ЗАПОРІЗЬКА		за ЄДРПОУ	00186536																							
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство		за КОАТУУ	5728																							
Вид економічної діяльності: Виробництво чавуну, сталі, феросплавів		за КОПФГ	230																							
Середня кількість працівників: 2 233		за КВЕД	24.10																							
Адреса, телефон: 69008, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Південне шосе, 81																										
Одиниця виміру: тис. грн																										
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):																										
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку																										
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v																							

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2025 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	№ примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	7	7 486	7 208
первісна вартість	1001		54 203	54 003
накопичена амортизація	1002		(46 717)	(46 795)
Незвершені капітальні інвестиції	1005	8	50 295	35 631
Основні засоби	1010	6	3 887 936	3 602 444
первісна вартість	1011		4 980 710	5 006 335
знос	1012		(1 092 774)	(1 403 891)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		4 771	3 800
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045	9	-	24 106
Інші необоротні активи	1090		1 918	1 918
Усього за розділом I	1095		3 952 406	3 675 107
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	1 051 712	877 601
Виробничі запаси	1101		529 468	430 232
Незвершене виробництво	1102		249 622	209 216
Готова продукція	1103		272 622	238 153
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11	591 926	405 041
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130		46 603	33 038
з бюджетом	1135	12	46	-
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
з нарахованих доходів	1140		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		684	942
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	13	460	10 894
у тому числі в касі	1166		2	2
рахунки в банках	1167		458	10 892
Витрати майбутніх періодів	1170		975	975
Інші оборотні активи	1190	8	30 068	28 378
Усього за розділом II	1195		1 722 474	1 356 869
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1200		-	-
Баланс	1300		5 674 880	5 031 976

Рис. Г.15 Баланс ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2025 р. [30]

Продовження додатка Г

Пасив	Код рядка	№ примітки	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	2а	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	28	49 720	49 720
Капітал у дооцінках	1405		2 654 186	2 458 186
Додатковий капітал	1410		114 747	114 747
Резервний капітал	1415		12 430	12 430
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(6 011 880)	(6 324 984)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(3 180 787)	(3 689 901)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	9	76 570	-
Довгострокові кредити банків	1510	14	-	278 779
Інші довгострокові зобов'язання	1515		-	-
Довгострокові забезпечення	1520	19	880 842	715 236
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1585		957 412	994 015
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	14	4 440 705	4 102 897
товари, роботи, послуги	1615	15	2 517 653	2 650 456
розрахунками з бюджетом	1620		13 182	30 124
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		17 033	30 666
розрахунками з оплати праці	1630		28 091	24 520
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	16	181 920	181 193
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		3 620	3 620
Поточні забезпечення	1660	17	54 740	69 548
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	18	643 311	654 838
Усього за розділом III	1695		7 898 255	7 727 862
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-
Баланс	1900		5 674 880	5 031 976

Голова Правління



Головний бухгалтер

Олександр Шаблій

Галина Лучко

Рис. Г.16 Баланс ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2025 р. (продовження) [30]

Продовження додатка Г

Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ ІМ. А.М. КУЗЬМІНА»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2025	12	31
		00186536		

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2025 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20	5 330 967	5 686 039
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21	(5 116 927)	(5 172 387)
Валовий:				
прибуток	2090		214 040	513 652
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	24	38 881	18 878
Адміністративні витрати	2130	23	(146 447)	(143 353)
Витрати на збут	2150	22	(262 778)	(262 342)
Інші операційні витрати	2180	24	(197 940)	(344 908)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		-	-
збиток	2195		(354 244)	(218 073)
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	26	4	443 298
Інші доходи	2240	25	4 732	7 451
Фінансові витрати	2250	27	(401 926)	(386 183)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270	25	(60 257)	(514 219)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		-	-
збиток	2295		(811 691)	(667 726)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	9	100 676	85 299
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		-	-
збиток	2355		(711 015)	(582 427)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		201 901	(54 257)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		201 901	(54 257)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	9	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		201 901	(54 257)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(509 114)	(636 684)

Рис. Г.17 Звіт про фінансові результати ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2025 р.

[30]

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500		4 179 747	4 184 598
Витрати на оплату праці	2505		554 261	600 910
Відрахування на соціальні заходи	2510		119 414	127 672
Амортизація	2515		318 357	336 014
Інші операційні витрати	2520		478 508	532 030
Разом	2550		5 650 287	5 781 224

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	№ примітки	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		1 075 030	1 075 030
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		1 075 030	1 075 030
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		(0,661)	(0,542)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		(0,661)	(0,542)
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Голова Правління



Головний бухгалтер

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Oleksandr Shablій.

Олександр Шаблій

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to Galina Luchko.

Галина Лучко

Рис. Г.18 Звіт про фінансові результати ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2025 р.
(продовження) [30]

Продовження додатка Г

Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ ІМ. А.М. КУЗЬМІНА»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2025	12	31
		00186536		

за ЄДРПОУ

**Звіт про рух грошових коштів
(за прямим методом)
за 2025 рік**

Форма № 3

Код за ДКУД

1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	6 087 170	6 152 145
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	8 749	7 318
у тому числі надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	8 749	7 318
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	181 193	181 920
Надходження від повернення авансів	3020	2 341	48 151
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	1 055	4 056
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	105	72
Надходження від операційної оренди	3040	3 674	3 901
Інші надходження	3095	1 080	1 078
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 929 162)	(5 109 014)
Праці	3105	(448 596)	(441 350)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(210 091)	(200 171)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(229 271)	(187 622)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(45 422)	(35 645)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	(183 849)	(131 977)
Витрачання на оплату авансів	3135	(33 038)	(46 603)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(1 170)	(62 265)
Інші витрачання	3190	(35 355)	(31 781)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	3195	378 684	339 835
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	-	-
необоротних активів	3205	-	-
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	-	-
дивідендів	3220	-	-
Надходження від деривативів	3225	-	-
Надходження від погашення позик	3230	-	-
Інші надходження	3250	-	5 412
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	-	-
необоротних активів	3260	(5 993)	(7 588)
Виплати за деривативами	3270	-	-
Витрачання на надання позик	3275	-	-
Інші платежі	3290	-	-
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	3295	(5 993)	(2 176)

Рис. Г.19 Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2025 р.

[30]

Закінчення додатка Г

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	-	-
Отримання позик	3305	-	-
Інші надходження	3340	-	-
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	-	-
Погашення позик	3350	(117 830)	(261 374)
Сплату дивідендів	3355	-	-
Витрачання на сплату відсотків	3360	(244 498)	(99 118)
Інші платежі	3390	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	3395	(362 328)	(360 492)
Чистий рух грошових коштів за звітний період	3400	10 383	(22 833)
Залишок коштів на початок року	3405	460	23 682
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	71	(389)
Залишок коштів на кінець року	3415	10 894	460

Рядок 3190 «Інші витрачання» розділу «Рух коштів у результаті операційної діяльності» включає розрахунки з іншими кредиторами в сумі 3 652 тис. грн (2024 р.: 4 938 тис. грн), витрачання на оплату послуг комерційних банків в сумі 2 544 тис. грн (2024 р.: 2 431 тис. грн), розрахунки з робітниками та іншими дебіторами в сумі 9 789 тис. грн (2024 р.: 11 290 тис. грн), витрачання на оплату зобов'язань за індивідуальним страхуванням в сумі 6 699 тис. грн (2024 р.: 7 236 тис. грн), платежі згідно претензій покупців в сумі 7 946 тис. грн. (2024р.: 3 156 тис. грн.) та інші витрачання в сумі 4 725 тис. грн (2024 р.: 2 730 тис. грн).

Голова Правління



Головний бухгалтер

Олександр Шаблій

Галина Лучко

Рис. Г.20 Звіт про рух грошових коштів ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2025 р.
(продовження) [30]

ливості

		Можливості										Загрози																
		a. Залучення грантової підтримки для розвитку окремих напрямів діяльності	b. Зростання попиту на металопродукцію у зв'язку із розвитком військової індустрії	c. Зростання попиту в енергетичному секторі	d. Зростання попиту на метал для реалізації безпекових проєктів	e. Розширення розуміння соціальної відповідальності	f. Розширення можливостей цифровізації процесів	g. Розвиток технологій, заснованих на III	h. Розвиток технологій, спрямованих на зниження викидів CO ₂	i. Зміна структури виробництва	a. Дефіцит робочої сили у галузі внаслідок міграційних процесів	b. Зміни у трудовому законодавстві, пов'язані із військовим станом	c. Ускладнення процедур бронювання робітників	d. Посилення загальної соціальної напруги	e. Подальша втрата країною енергетичних потужностей	f. Руїнування інфраструктури, втрата активів та необхідність посилення безпекових заходів для робітників внаслідок військових дій	g. Зростання тарифів та цін на ресурси	h. Зниження попиту на внутрішньому ринку	i. Скорочення попиту в деяких галузях	j. Високий ризик коливання вартості витрат на виробництво внаслідок зовнішніх причин	k. Зростання вартості фінансування, пов'язане з інфляцією	l. Запровадження повноформатної дії екологічного механізму СВМ у ЄС	m. Підвищення вимог до утилізації відходів	n. Зниження купівельної спроможності споживачів у країнах ЄС	o. Агресивний експорт та зниження цін з боку виробників Китаю та Туреччини	p. Зростання експорту металопродукції до ЄС з боку російських виробників	q. Скорочення присутності України на ринках MENA та Південної Америки	r. Експортні обмеження
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Сильні сторони																												
1. Невелике покращення показників ділової активності																												
2. Прозорість звітності емітента та результатів аудиторських перевірок																												
3. Певні прояви соціальної відповідальності																												
4. Наявність визначеної місії, стратегії та цілей та прозорість надання інформації щодо них		7, 8, 21 (S) – (O) b, c, d 19, 20, 21 (S) – (O) b, c, d										7, 8, 9, 13, 18, 20, 21 (S) – (T) h, n, o, p, q, r 17 (S) – (T) r																
5. Організаційна структура, що відповідає розмірам та масштабам діяльності		2, 3, 4, 10, 15, 16 (S) – (O) e										11 (S) – (T) g, j																
6. Оновлення керівного складу		7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 (S) – (O) a, f, g, h, i										18, 19, 20 (S) – (T) h, i, q 6, 16 (S) – (T) a, b, c																
7. Підприємство є ключовим виробником сортової нержавіючої сталі в Україні та одним з провідних – у Європі		12 (S) – (O) f, g										9, 13, 20, 21 (S) – (T) n, o, p 10, 11 (S) – (T) l																
8. Широкий асортимент продукції																												
9. Висока якість вихідної сировини																												
10. Дотримання вимог екологічного законодавства																												
11. Реалізація програм зниження собівартості																												

Закінчення додатка Д

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
12. Проведення НДДКР (у невеликих обсягах) з метою поліпшення техніко-економічних показників виробництва																											
13. Наявність сертифікату відповідності стандарту ISO 9001:2015 на Систему менеджменту якості																											
14. Зростання продуктивності праці																											
15. Забезпечення рівних можливостей працевлаштування для певних верств населення																											
16. Організація навчання персоналу																											
17. Реалізація низки управлінсько-організаційних заходів з адаптації системи постачання																											
18. Широка географія збуту																											
19. Наявність системи мотивації збутового персоналу																											
20. Ефективна організація системи продажу: по напрямках продажу																											
21. Надання послуг з комплексного обслуговування клієнтів																											
Слабкі сторони																											
1. Збитковість діяльності (протягом останніх трьох років);																											
2. Критично низька ліквідність заводу																											
3. Погіршення показників рентабельності																											
4. Знаходження у заставі значної частини основних засобів																											
5. Значна частка прострочених кредитних зобов'язань та платежів по нарахованим відсоткам																											
6. Нестача оборотного капіталу																											
7. Незакінчений процес реструктуризації кредитних договорів																											
8. Повна залежність від залученого капіталу																											
9. Судові позови на підприємство																											
10. Знаходження частки майна та земельних ділянок під арештом																											
11. Втрата кваліфікованих кадрів																											
12. Зменшення загальної чисельності працівників																											
13. Імпортозалежність																											

*Примітка. Складено автором