

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління розвитком стратегічного потенціалу металургійного підприємства»

Виконав: студент IV курсу, групи БТЕ-0813сп

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

Артем ГАПОН

(прізвище та ініціали)

Керівник Петро ГУДЗЬ

(прізвище та ініціали)

Рецензент Ніна ПАВЛІШИНА

(прізвище та ініціали)

Запоріжжя

2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет ФБТЕ

Кафедра менеджменту та адміністрування

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту та адміністрування
д.е.н, проф.**

Тетяна ПУЛІНА _____
« ____ » _____ 2026 року

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

Артем ГАПОН

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Управління розвитком стратегічного потенціалу металургійного підприємства»

керівник проекту (роботи) Петро ГУДЗЬ, д.е.н., проф.

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від 13 березня 2026 № 75.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01. 06. 2026 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем управління розвитком стратегічного потенціалу металургійного підприємства; матеріали наукових конференцій; інформація офіційних Інтернет-ресурсів; внутрішні аналітичні та інформаційні матеріали ПрАТ «Дніпроспецсталь»; а також дані, сформовані на основі аналізу організаційно-економічної діяльності підприємств ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022–2025 роки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1) Теоретичні аспекти управління розвитком стратегічного потенціалу металургійного підприємства. 2) Аналіз управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Дніпроспецсталь» 3) Розроблення напрямів удосконалення управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 28 рис., 15 табл., 55 джерел.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Петро ГУДЗЬ, доц. кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	Петро ГУДЗЬ, доц. кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	Петро ГУДЗЬ, доц. кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	Тетяна ПУЛІНА, проф. кафедри «Менеджмент та адміністрування»	02.03.2026	01.06. 2026

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 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) Артем ГАПОН
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис) Петро ГУДЗЬ
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Управління розвитком стратегічного потенціалу металургійного підприємства»: 119 с., 28 рис., 15 табл., 55 джерел, 11 додатків.

Об'єктом дослідження є сучасний стратегічний потенціал вітчизняних металургійних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком стратегічного потенціалу підприємств.

Мета – розробка теоретичних та науково-практичних рекомендацій з управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Методи дослідження: загальнонаукові (методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, індукції та дедукції, логічного узагальнення), економіко-статистичні, матричний метод, метод порівнянь та аналогій, методи експертних оцінок, методи економіко-математичного моделювання тощо.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало обґрунтування концепції щодо удосконалення процесу управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь».

Основні положення роботи: теоретичні аспекти управління розвитком стратегічного потенціалу металургійних підприємств, аналіз управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Дніпроспецсталь» та обґрунтування напрямів його удосконалення.

Значущість роботи і висновки. Основні положення роботи можуть бути використані при вирішенні проблем управління стратегічним потенціалом металургійних підприємств. Найбільш важливе значення мають рекомендації щодо формування концепції управління стратегічним потенціалом підприємств на основі спеціалізованого інструментарію підтримки прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ, КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ.

ANNOTATION

Qualification work «Management of strategic potential development of a metallurgical enterprise»: 119 p., 28 fig., 15 tables., 55 sources, 11 appendices.

The object of the study is the modern strategic potential of domestic metallurgical enterprises.

The subject of the study is the theoretical, methodological and practical aspects of metallurgical management of the development of the strategic potential of enterprises.

The purpose of the of the work is to develop theoretical and scientific and practical recommendations for managing the development of the strategic potential of metallurgical enterprises.

Research methods: general scientific (methods of analysis and synthesis, comparative analysis, induction and deduction, logical generalization), economic and statistical, matrix method, method of comparisons and analogies, methods of expert assessments, methods of economic and mathematical modeling, etc.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the justification of the concept for improving the process of managing the development of the strategic potential of PJSC «Dniprospetsstal».

Main provisions of the work: theoretical aspects of managing the development of the strategic potential of metallurgical enterprises, analysis of the management of the strategic potential of PJSC "Dneprospetsstal" and substantiation of the directions of its improvement.

Significance of the work and conclusions. The main provisions of the work can be used in solving the problems of managing the strategic potential of metallurgical enterprises. The most important are the recommendations for the formation of the concept of managing the strategic potential of enterprises on the basis of specialized tools to support management decision-making.

Keywords: STRATEGIC POTENTIAL, MANAGEMENT, DEVELOPMENT STRATEGY, POTENTIAL DIAGNOSTICS, MANAGEMENT CONCEPT.

ЗМІСТ

Завдання на бакалаврську роботу	
Реферат	
Annotation	
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Зміст, сутність та структура стратегічного потенціалу металургійного підприємства	11
1.2 Підходи до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств	19
1.3 Методи оцінювання стратегічного потенціалу	28
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	37
2.2 Діагностика складових стратегічного потенціалу	44
2.3 Аналіз впливу зовнішнього середовища (макро та мікро) на управління розвитком стратегічного потенціалу металургійного підприємства	51
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»	61
3.1 Розроблення стратегії розвитку стратегічного потенціалу металургійного підприємства	61
3.2 Обґрунтування напрямків реалізації стратегії розвитку підприємства	67
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	76
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні в умовах нестабільності економіко-політичної ситуації в Україні та світі робота підприємств, зайнятих у металургійному секторі промисловості, відбувається у надскладних умовах, які зумовлюють гіпердинамічність та турбулентність зовнішнього середовища, викликаних війною проти України. Недостатня забезпеченість внутрішніми ресурсами змушує підприємства даної сфери шукати нові шляхи підвищення ефективності їх використання наявних через формування стратегічного потенціалу. Отже, для забезпечення виживання та подальшого розвитку вітчизняних металургійних підприємств у цих умовах необхідні сучасні підходи до формування та управління їх стратегічним потенціалом, що свідчить про актуальність вибраної теми дослідження.

До наукових досліджень загальних теоретичних та методичних засад управління стратегічним потенціалом слід віднести праці І. Ансоффа, М.Портера, П. Друкера, Ф. Котлера, До. Р. Макконнела, Д. Прахалада. Значний внесок у дослідження управління стратегічним потенціалом підприємств зробили сучасні вчені та дослідники А.О.Азарова, О.В. Антонюк, Б.Ф. Байда, Б.Є. Бачевський, І.Р. Бузько, М.П. Бутко, М.В. Ганжа, І.Є. Дмитренко, І.В.Заблудська, І.А. Ігнат'єва, І.А. Кабанець, Н.С. Краснокутська, Л.С.Ладонько, А.І. Орехова, О.І. Піжук, О.О. Решетняк, Р.М. Стрільчук, О.М. Сумець, О.А.Сущенко, Л.С. Шевченко та ін.

Незважаючи на глибоке вивчення цієї проблематики, на даний час недостатньо розглянуто питання використання спеціального інструментарію підтримки прийняття управлінських рішень щодо реалізації та відтворення стратегічного потенціалу підприємств металургійного сектору, відсутні єдині науково-практичні підходи до його оцінки та розроблення стратегій розвитку з урахуванням вимог воєнного стану.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних та науково-практичних рекомендацій з управління розвитком стратегічного

потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь». Для досягнення поставленої мети були сформульовано наступні завдання:

- конкретизувати зміст, сутність та структуру стратегічного потенціалу металургійного підприємства;
- обґрунтувати підходи до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств;
- розглянути методи оцінювання стратегічного потенціалу;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- провести діагностику складових стратегічного потенціалу підприємства;
- проаналізувати вплив зовнішнього середовища на управління розвитком стратегічного потенціалу металургійного ПрАТ «Дніпроспецсталь»;
- обґрунтувати методичний підхід до розроблення стратегії розвитку стратегічного потенціалу металургійного підприємства ;
- запропонувати напрямки реалізації стратегії розвитку підприємства;
- розробити методику економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є сучасний стратегічний потенціал вітчизняних металургійних підприємств. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління розвитком стратегічного потенціалу металургійних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використані загальнонаукові методи дослідження: методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, індукції та дедукції, логічного узагальнення – в процесі уточнення понять «стратегічний потенціал підприємства», при розробці концепції управління стратегічним потенціалом металургійного підприємства та обґрунтуванні взаємозв'язків між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що формують його стратегічний потенціал; економіко-статистичні методи – при аналізі ринкової ситуації у металургійному секторі, розробці інтегральної оцінки величини стратегічного потенціалу

металургійних підприємств; матричний метод, метод порівнянь та аналогій, методи експертних оцінок – при проведенні PEST-аналізу зовнішнього середовища підприємства та SWOT-аналізу сильних та слабких сторін діяльності, виходячи з умов зовнішнього середовища та довгострокових цілей щодо збільшення стратегічного потенціалу; методи економіко-математичного моделювання – для опису взаємозв'язків між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища металургійного підприємства, а також розробки сценаріїв їх зміни.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень, розробленні науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління стратегічним потенціалом металургійних підприємств. Найбільш значущі результати, які характеризують наукову новизну, наступні:

- розроблено концепцію управління розвитком стратегічного потенціалу металургійних підприємств, що поєднує методи системної динаміки та діаграми дій, дозволяючи імітувати сценарії впливу управлінських рішень на стратегічний потенціал підприємства з огляду на його стратегію;

- удосконалені принципи, функції та завдання економічно обґрунтованого управління розвитком стратегічного потенціалу металургійних підприємств з урахуванням особливостей воєнного стану, які, на відміну від існуючих, передбачають використання спеціалізованого інструментарію підтримки управлінських рішень, що дозволяє коректно оцінювати стратегічний потенціал та обґрунтовувати оптимальні стратегії його розвитку і надалі;

- удосконалений механізм управління стратегічним потенціалом металургійного підприємства в умовах війни, який, на відміну від відомих, заснований на проактивному підході до прийняття стратегічних управлінських рішень та аналізу динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволить удосконалити алгоритм розробки його стратегії з розвитку стратегічного потенціалу;

– отримали подальший розвиток економічний зміст поняття «стратегічний потенціал підприємства», який підкреслює його провідну роль у розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства у майбутньому, а також методичний підхід до інтегральної поелементної оцінки потенціалу металургійного підприємства на основі його компонентів, що дозволяє деталізувати концептуальне бачення та виділити найбільш значущі елементи у загальній структурі стратегічного потенціалу підприємства, які враховують його специфіку.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, звітні дані ПрАТ «Дніпроспецсталь», наукова література, матеріали періодичних видань та електронні ресурси мережі Internet, що характеризують основні проблеми управління стратегічним потенціалом металургійних підприємств, публікації у засобах масової інформації щодо аналізованої проблеми, а також результати власних досліджень та спостережень.

Практична цінність результатів дослідження. Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що розроблені науково-методичні підходи, механізми та висновки можуть бути використані при вирішенні найбільш значущих проблем управління стратегічним потенціалом металургійних підприємств на основі їх практичного впровадження. Найбільш важливе значення мають рекомендації щодо формування механізму управління стратегічним потенціалом підприємств на основі спеціалізованого інструментарію підтримки прийняття управлінських рішень.

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, що містить 55 найменувань, та 11 додатків (обсягом 23 сторінки). Загальний обсяг роботи складає 118 сторінок, у тому числі 15 таблиць, 28 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст, сутність та структура стратегічного потенціалу металургійного підприємства

У сучасних умовах нестабільності, високого рівня невизначеності, пов'язаних з повномасштабним вторгненням РФ на територію України, функціонування вітчизняних промислових підприємств, зокрема, металургійних, відбувається у складній економічній ситуації. Підприємства даної галузі і у мирний час перебували у складному зовнішньому середовищі, але сучасна ситуація воєнного стану створює додаткові бар'єри та актуалізує весь комплекс проблем управління стратегічним потенціалом металургійних підприємств.

В умовах, коли постає питання не про забезпечення одержання максимального прибутку, а про виживання підприємства, їх керівники все частіше звертаються до традиційних основ менеджменту, і, насамперед, до теорії та практики стратегічного управління. Отже, здатність вітчизняних металургійних підприємств до виживання, забезпечення їх сталого функціонування, прийняття оперативних управлінських рішень, досягнення перспективних цілей діяльності тощо багато в чому залежать від ефективного управління їх стратегічним потенціалом.

Для з'ясування змісту та сутності стратегічного потенціалу підприємства доцільно проаналізувати сучасні тлумачення даної дефініції. У першу чергу зауважимо, що поняття «стратегія» поповнило управлінську термінологію у 50-ті роки XX ст., коли завдання реагування на непередбачені зміни зовнішнього середовища стало особливо актуальним [1, С.148]. Вже багато років у науковій літературі не припиняються дебати про сутність стратегії підприємств та її

основні елементи. При цьому всі дослідники згодні з тим, що стратегія передбачає мету та засоби для її досягнення, а опорною інформацією для формування ефективної стратегії розвитку підприємства є рівень його стратегічного потенціалу. Зауважимо, що зміст терміну «потенціал» означає у його початковому визначенні силу або можливість [2, с.208]. Відповідно до цього, потенціал в економіці розглядається як здатність економічного суб'єкта до здійснення властивої йому діяльності, що відображає (характеризує) максимально можливий сукупний результат такої діяльності [3]. Далі шляхом поєднання понять «стратегія» та «потенціал» розглянемо сутність дефініції «стратегічний потенціал».

Незважаючи на достатню кількість публікацій, автори сучасної економічної літератури розглядають стратегічний потенціал підприємства з різних позицій. У зв'язку з цим існують такі підходи до трактування даного терміну (Додаток А).

Отже, більшість авторів (О.С.Федонін, І.М.Рєпіна, О.І Олексюк, Л.С.Ладонько, М.В.Ганжа та ін.) для трактування даної категорії використовують ресурсний підхід, згідно якому стратегічний потенціал формується за рахунок технологічних, кадрових, інформаційних, фінансових, організаційних ресурсів, які групуються в залежності від необхідності реалізації стратегічних змін у діяльності підприємства. Відзначити також слід думки інших дослідників, які для визначення стратегічного потенціалу до зазначеного вище ресурсного підходу додають характеристику ринкового положення підприємства, що характеризує його можливості на ринку та комерційну діяльність (Г.Мохонько, Д.Трохимчук, В. В. Гурочкіна, М.С. Будзинська та ін.). Однак ресурсний підхід, на нашу думку, є обмеженим, оскільки не повністю враховує стратегічні можливості підприємств. Для врахування цих можливостей як внутрішніх, так і зовнішніх, багато авторів, зокрема, Р.М. Стрільчук, Б.Ф.Байда, О.Жилинска, В.Макарченко та ін., при розгляді категорії стратегічного потенціалу рекомендують використовувати підхід можливостей. Також часто дослідники (наприклад, А.О. Азарова, О.В. Антонюк та ін.)

застосовують цільовий підхід, при використанні якого під стратегічним потенціалом розуміють здатність підприємства забезпечити ефективне функціонування в довгостроковій перспективі та досягнення стратегічних цілей. Не менш важливим у трактуванні стратегічного потенціалу підприємства є використання системного підходу, згідно якому стратегічний потенціал розглядається як складна, динамічна, ієрархічна і стохастична система. При цьому оцінюється не тільки загальна величина потенціалу підприємства, але і кожен з взаємопов'язаних елементів, при цьому інтегральний показник стратегічного потенціалу враховує синергійний ефект (G. Lukaszewicz, В. Колодяжний, І. Грибик, А. Шамутило та ін.) Також існує думка щодо необхідності використання підходу компетенцій при формуванні стратегічного потенціалу підприємства, згідно якому стратегічний потенціал являє собою сукупність ресурсів і ключових компетенцій підприємства (Т. М. Кібук та ін.)

Таким чином, основними науковими підходами до трактування дефініції «стратегічний потенціал підприємства» є ресурсний підхід, підхід можливостей, цільовий підхід, системний підхід та підхід компетенцій. Очевидно, що ці підходи не суперечать один одному, і кожен із них розкриває додаткові аспекти трактування стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії. Тому, на нашу думку, при визначенні змісту стратегічного потенціалу доцільно використовувати інтегрований науковий підхід та врахувати такі особливості функціонування металургійного підприємства, як висока матеріало- та енергоємність, концентрація виробництва на великих підприємствах та багато стадійність процесів виробництва. Галузь орієнтується на близькість до сировини та джерел енергії, при цьому негативно впливає на екологію.

З урахуванням використання інтегрованого наукового підходу та виділення особливостей підприємств металургійної сфери доцільно запропонувати таке визначення: стратегічний потенціал металургійного підприємства являє собою здатність забезпечити задоволеність кінцевих конкретних споживачів продукції на всіх цільових ринках у довгостроковій перспективі для досягнення стратегічних цілей за рахунок використання

ресурсів підприємства, внутрішніх та зовнішніх можливостей, а також ключових компетенції персоналу. Також зауважимо, що у сучасний час стратегічний потенціал вітчизняних металургійних підприємств доповнюється їхньою здатністю адаптуватися до військових умов, інтеграцією у європейські ринки та курсом на «зелену» трансформацію. Це визначення, на відміну від існуючих, поєднує елементи п'яти виділених наукових підходів, розкриває сутність досліджуваної категорії та враховує особливості функціонування вітчизняних металургійних підприємств.

Зауважимо, що стратегічний потенціал підприємства має характеристики, властиві будь-якій господарській одиниці:

- системність – означає, що потенціал складається із взаємозалежних частин;
- складність – неоднорідність складових потенціалу, що взаємодіють між собою;
- цілісність – зміна одного елемента призводить до зміни інших;
- гнучкість – здатність змінювати свій стан;
- альтернативність складових потенціалу;
- наявність взаємозв'язку між його елементами [16, с.108].

Виходячи з зазначеного, стратегічний потенціал металургійного підприємства є комплексним поняттям, оскільки перебуває під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. В цілому факторами, що впливають на стратегічний потенціал металургійного підприємства, слід вважати наступні (рис.1.1).

Дослідження підходів до структуризації стратегічного потенціалу підприємства дозволило зробити висновок про те, що його структура є складною, багатогранною, визначається безліччю факторів і залежить від галузевих особливостей діяльності суб'єкта господарювання. Якщо розглядати стратегічний потенціал підприємства з урахуванням елементів, окремо виділяючи систему управління, то він складається з наступних блоків, представлених на рис. 1.2.

Фактори впливу на стратегічний потенціал	Наявні стратегічні ресурси
	Можливості підприємства
	Взаємозв'язок між наявними ресурсами та потребами підприємства
	Зіставлення рівня компетенцій працівників вимогам зовнішнього середовища
	Розробка альтернативних варіантів досягнення поставлених цілей та синергетичного ефекту
	Формування якісних критеріїв досягнення результатів стратегії підприємства

Рис. 1.1 Фактори впливу на стратегічний потенціал металургійного підприємства [17, с.60]



Рис.1.2 Складові елементи стратегічного потенціалу металургійного підприємства [18, с.105]

Ресурсна компонента є основою стратегічного потенціалу металургійного підприємства. Вона включає доступ до родовищ природних ресурсів (залізна руда, коксівне вугілля), логістику, енергоефективність та наявність кваліфікованих кадрів (рис.1.3).



Рис.1.3 Ресурсна складова стратегічного потенціалу металургійного підприємства [19, с.75]

На металургійних підприємствах ця складова цей має специфічні особливості через високу капіталомісткість, залежність від сировини та екологічні ризики.

Виробнича складова стратегічного потенціалу – це сукупність виробничих потужностей, технологій, сировинних ресурсів та інфраструктури, що забезпечує здатність випускати конкурентоспроможну металопродукцію. Вона формується в рамках тристадійного процесу (видобуток корисних копалин, переробка, виробництво прокату) та є фундаментом для фінансової стійкості підприємства (рис.1.4).

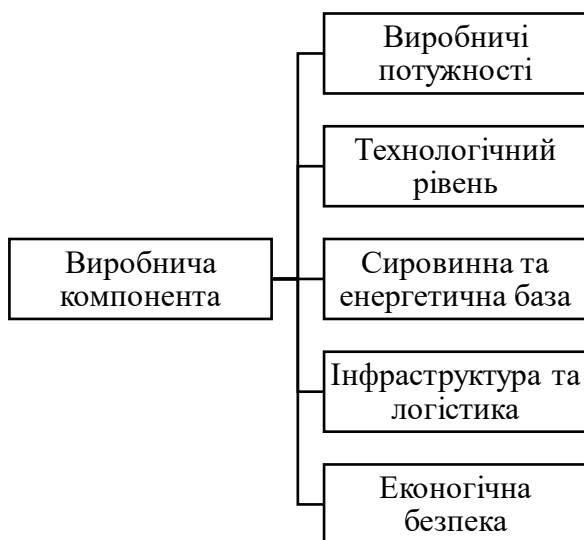


Рис.1.4 Елементи виробничої складової стратегічного потенціалу металургійного підприємства [20]

Виробнича складова стратегічного потенціалу металургійного підприємства безпосередньо залежить від здатності підприємства інвестувати в модернізацію обладнання, тобто її слід розглядати як можливості, закладені в наявну ресурсну складову. При цьому ресурсний потенціал можна трактувати як інтегральну ефективність використання кожного ресурсу, що входить до складу виробничого потенціалу. Комплексне поєднання ресурсної та виробничої складових стратегічного потенціалу підприємства зумовлюється, насамперед, процесами економічного відтворення (рис. 1.5).

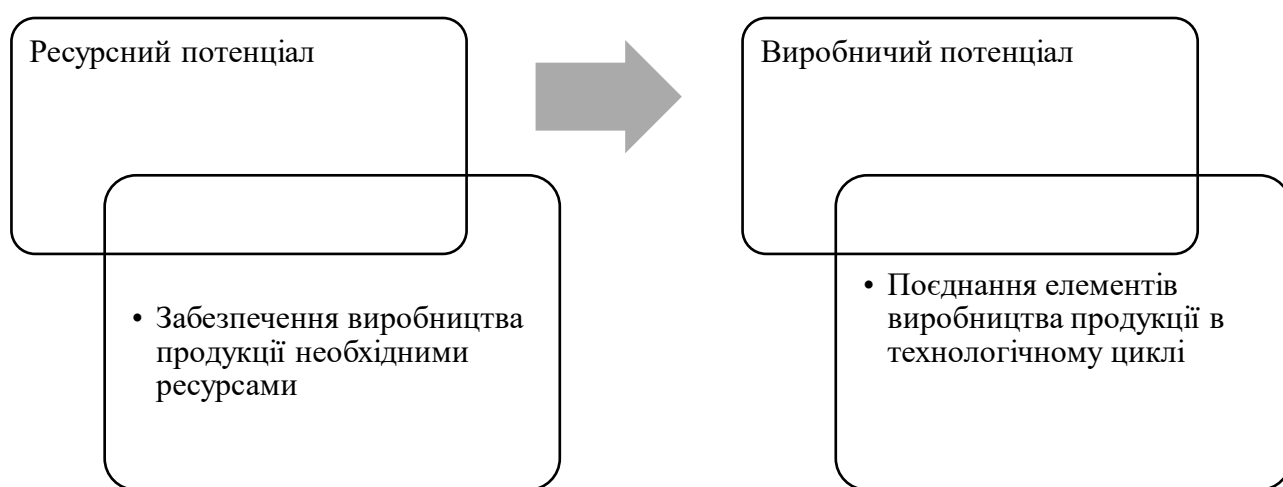


Рис. 1.5 Взаємозв'язок ресурсної та виробничої складових стратегічного потенціалу металургійного підприємства

У структурі стратегічного потенціалу кадрова складова представляє наявні компетенції, досвід, мотивації та чисельність персоналу, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Розвиток даного компоненту є критично важливим для металургійного підприємства та потребує відповідних інвестицій у персонал [21].

В даний час також зростає значення такого елементу стратегічного потенціалу як інноваційний. Підхід до структурування інноваційної складової у стратегічному потенціалі підприємства являє собою комплексне її системне бачення як синтез кількох видів ресурсів інтелектуального, фінансового,

управлінського, технічного характеру, які в сукупності забезпечать підприємству можливість створення та реалізації інновацій [22, С.55].

Фінансова складова стратегічного потенціалу – це наявність власних та позикових коштів підприємства, а також можливостей їх залучення для генерування грошових потоків з метою забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Іноді цю складову визначають як окремі показники фінансового стану підприємства (рентабельності, ліквідності, структури капіталу, інвестиційної привабливості тощо) [23, С.58].

І, нарешті, управлінська складова стратегічного потенціалу визначається як здатність керівництва підприємства здійснювати ефективне планування, прийняття рішень та адаптацію до ринку. Ключові елементами є адаптивність до змін, якість корпоративного управління, використання цифрових технологій та компетенції персоналу, які використовуються для прийняття ефективних управлінських рішень з урахуванням визначених цілей і стратегії розвитку підприємства [24, С.86].

Отже, стратегічний потенціал підприємства – це комплексне поняття, так як на його рівень впливає як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Важливо також підкреслити, що підходи до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств та методи його оцінювання повинні базуватися на комплексному аналізі рівня невизначеності, складності та непередбачуваності зовнішнього середовища, в якому функціонують дані підприємства у період воєнного стану.

А найголовніше, оскільки практично всі управлінські рішення зачіпають стратегічний потенціал підприємства, зокрема, його формування, управління, збільшення розміру тощо, то і розробка стратегії розвитку, на нашу думку, має будуватися на аналізі наявних стратегічних можливостей та виборі такого варіанту рішення в умовах ризику та невизначеності, яке б підвищувало рівень даного потенціалу, нарощуючи його ефективність.

1.2 Підходи до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств

Як вже зазначалося, формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств – це просто накопичення активів, а процес створення бази для сталого розвитку підприємства, що є особливо актуальним в умовах воєнного часу. Існує кілька ключових підходів до цього процесу, які залежать від цілей та зовнішніх умов діяльності металургійних підприємств (рис. 1.6).

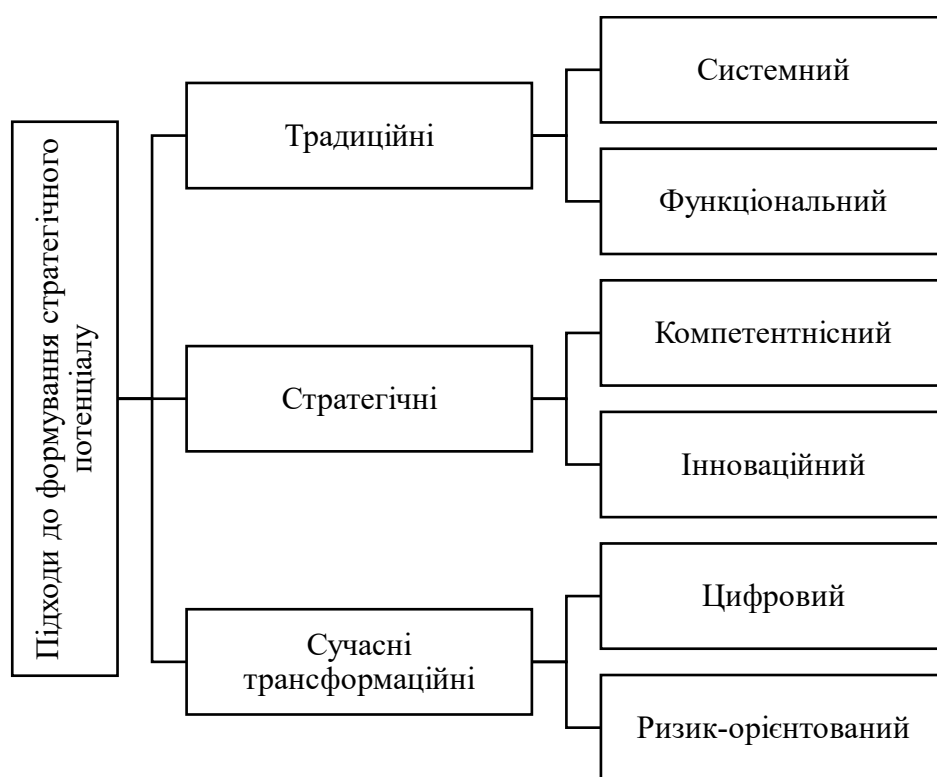


Рис. 1.6 Класифікація основних підходів до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств [25, С.145]

Системний підхід до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств можна представити у вигляді взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдину систему (рис. 1.7).

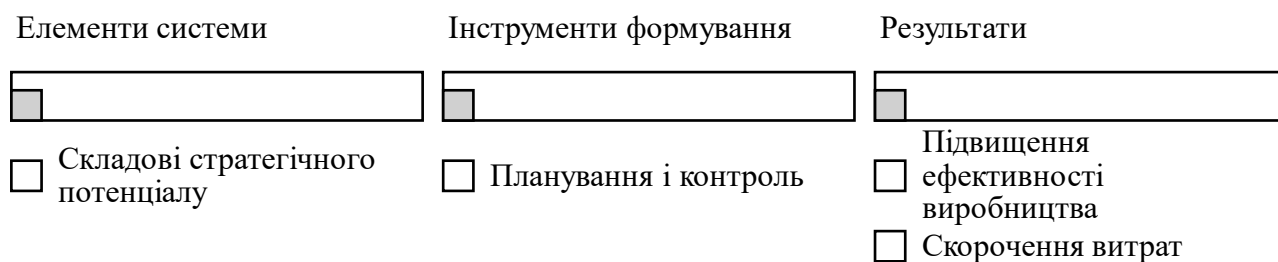


Рис.1.7 Системний підхід до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств

Розглядаючи основні елементи формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств на основі цього підходу, необхідно відзначити їх комплексний характер і взаємозв'язок [26, С. 15]. В основі системи лежать окремі компоненти стратегічного потенціалу (ресурсна, виробнича, кадрова, інноваційна, фінансова, управлінська), для формування яких застосовуються різні інструменти (планування і контроль використання наявних ресурсів, оптимізація їх структури, а також постійний моніторинг ефективності використання). Грамотне застосування зазначених інструментів призводить до відповідних результатів: відбувається підвищення ефективності виробництва, спостерігається зниження витрат, збільшується продуктивність праці, досягається оптимальне використання виробничих потужностей підприємства [27]. Ефективність системного підходу до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств визначається ступенем інтеграції всіх елементів системи та якістю реалізації управлінських функцій. При цьому особливу увагу слід приділяти взаємозв'язку між різними компонентами системи та їх впливу на загальні результати діяльності підприємства.

Функціональний підхід до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств розглядає даний потенціал не просто як набір ресурсів, а як інструмент для реалізації конкретних цілей підприємств. Іншими словами, важливо не те, скільки у підприємства ресурсів, а те, наскільки ефективно вони використовуються для досягнення стратегічних цілей. При цьому стратегічний потенціал поділяється на блоки відповідно до

функціональних галузей діяльності підприємства і кожен окремий блок оцінюється щодо здатності забезпечити виконання профільних завдань такої діяльності (наприклад, виробничий потенціал – забезпечення обсягу та якості випускаємої продукції; фінансовий – забезпечення фінансової стійкості та сталого розвитку підприємства тощо) [28, С. 20].

Процес формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств за функціональним підходом зазвичай виглядає так (рис.1.8):



Рис. 1.8 Процес формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств за функціональним підходом [29, С. 205]

Як вже зазначалося, перераховані вище підходи до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств є традиційними. До стратегічних підходів відносять компетентнісний та інноваційний. Формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств на основі компетентнісного підходу – це стратегія управління, де головним активом підприємства визнаються не просто «кадри», а конкретні знання та навички співробітників, які приносять реальну цінність підприємству. Іншими словами, підприємство оцінює не те, що співробітник може виконувати теоретично, а те, що він виконує на практиці для досягнення бізнес-цілей діяльності підприємства [30]. Нижче представлений алгоритм того, як цей процес вибудовується на практиці (рис.1.9).

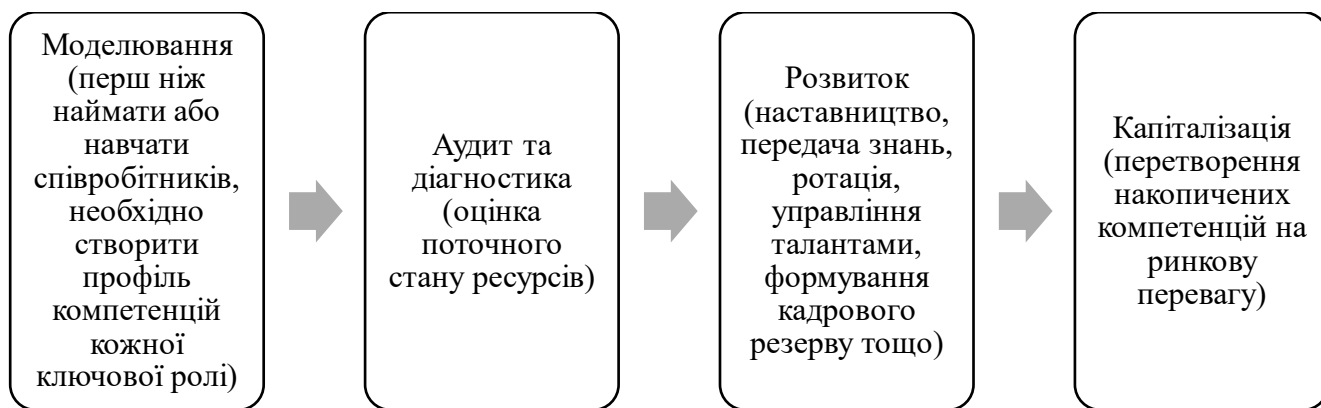


Рис. 1.9 Процес формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств на основі компетентнісного підходу [31, С. 120]

При використанні інноваційного підходу до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств ресурси розглядаються не просто як накопичення активів, а як створення динамічної системи, де вони здатні до самооновлення та створення високої доданої вартості, тобто як інвестиції в можливості. При цьому складові стратегічного потенціалу переосмислюється, зокрема, ядром системи стає інтелектуальний капітал, до якого входять не лише знання співробітників, а й патенти, ноу-хау, ліцензії та корпоративна культура. Важливу роль відіграють також цифрові активи (дані (Big Data), алгоритми машинного навчання тощо) та інноваційна інфраструктура (внутрішні R&D центри, бізнес-інкубатори, доступ до венчурного фінансування та ін) [32].

Процес формування стратегічного потенціалу на основі інноваційного підходу металургійних підприємств зазвичай включає наступні кроки (рис.1.10):

У складі сучасних підходів до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств виділяють, зокрема, цифровий та ризик-орієнтований. Формування стратегічного потенціалу на основі цифрового підходу передбачає використання відповідних технологій, зокрема, цифрових платформ, II, Big Data та ін., що підвищує ефективність, створює нову цінність, впроваджує цифрові компетенції та автоматизує до 70% операцій [33].

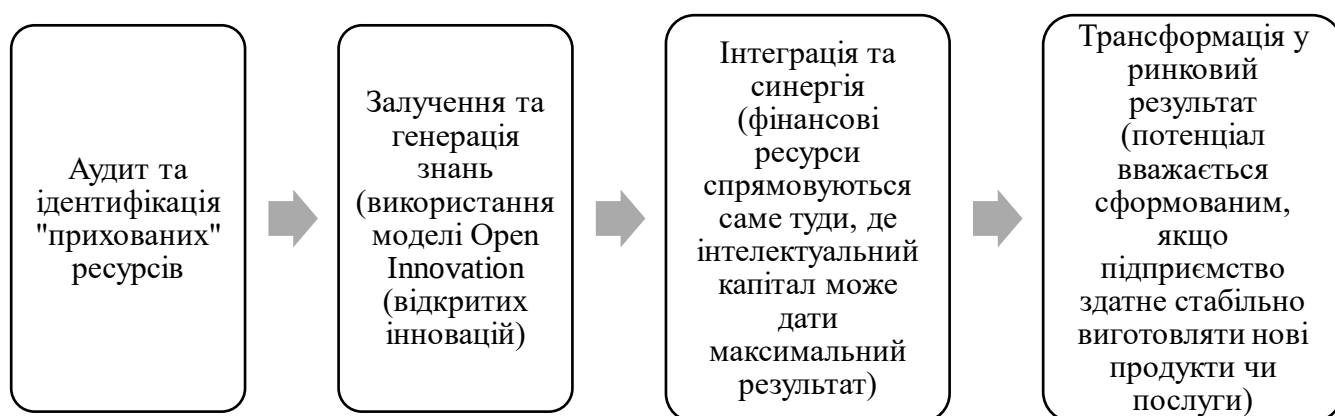


Рис. 1.10 Процес формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств на основі інноваційного підходу [32]

В рамках цифрового підходу стратегічний потенціал включає:

- цифрову інфраструктуру (хмарні обчислення, інтернет речей, мережеве обладнання та платформи як фундамент бізнесу);
- інтелектуальні цифрові ресурси (дані (Big Data), алгоритми машинного навчання, патенти на софт та унікальні цифрові активи);
- цифрові компетенції персоналу (здатність співробітників працювати з ІТ-інструментами, аналізувати дані та адаптуватися до змін);
- цифрову культуру (готовність підприємства до експериментів, гнучких процесів та постійних інновацій) [34, С.285].

Основні етапи формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств на основі цифрового підходу відображені на рис. Додатка Б .

Формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств з урахуванням ризик-орієнтованого підходу передбачає розподіл ресурсів не за принципом «всім порівну», а залежно від рівня загроз і критичності конкретних напрямів діяльності. Це дозволяє підприємству бути стійким до зовнішніх викликів та ефективно використовувати обмежені можливості. Метою є створення такої структури потенціалу, який мінімізує можливість настання ризиків і масштаб їх наслідків [36, С.285].

Етапи формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств з урахуванням ризик-орієнтованого підходу включають (Додаток Б).

Переваги та недоліки кожного з розглянутих підходів до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки підходів до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств*

Підходи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Традиційні		
Системний	-синергетичний ефект (правильне поєднання ресурсів дає більш ефективний результат); - оптимізація витрат (виявлення «вузьких» місць дозволяє не витрачати гроші на надлишкові ресурси); - адаптивність (система швидше реагує на зміни ринку, оскільки зв'язки між ресурсами чітко налагоджені); -обґрунтованість рішень (інвестиції спрямовуються туди, де вони дадуть максимальний результат); -прозорість управління (дозволяє побудувати чіткі критерії для кожного виду ресурсу в контексті спільної мети компанії)	-складність проектування (потрібний глибокий аналіз всіх внутрішніх зв'язків, що займає багато часу та ресурсів); -інформаційне навантаження (для управління системою необхідно збирати та обробляти великі масиви даних); - ризик "ефекту доміно" (помилка в одній ланці може паралізувати використання всіх інших ресурсів); -опір змінам (часто вимагає руйнування «відомчих колодязів», коли відділи працюють самі на себе, що спричиняє невдоволення персоналу); -вартість впровадження (потрібні якісні програмні продукти та висококваліфіковані аналітики)
Функціональний	- зрозуміла структура (легко розподіляти відповідальність між керівниками підрозділів); - цільова ефективність (ресурси використовуються для виконання конкретних завдань); - прозорість (легко виявити, яка саме функція «просідає»)	-ризик появи «функціональних колодязів» (підрозділи можуть почати боротися за ресурси, забуваючи про загальні цілі компанії); - жорсткість структури (при різкій зміні кон'юнктури ринку перебудувати таку структуру достатньо складно)

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Стратегічні		
Компетент- нісний	-підвищення якості підбору персоналу (оцінка кандидатів йде за чіткими критеріями); - цільовий розвиток персоналу (навчання стає інвестицією); -гнучкість організації (співробітники з розвиненими компетенціями швидше адаптуються до змін ринку ; -прозорість кар'єрного зростання (співробітник розуміє, які навички йому потрібно розвинути, щоб зайняти вищу позицію);	-складність та значна вартість впровадження (розробка компетенцій для кожної ролі потребує часу, участі експертів та фінансових вкладень); -суб'єктивність оцінки (виміряти рівень лідерства або стресостійкість достатньо складно); -статичність (модель компетенцій може застаріти швидше, ніж буде впроваджена); -опір персоналу (співробітники можуть сприймати постійну оцінку компетенцій як надлишковий контроль);
	-створення унікальної конкурентної переваги (унікальне поєднання компетенцій усередині команди складно скопіювати конкурентам)	-формалізм (ризик того, що система перетвориться на «паперову роботу», де реальні навички підмінюються звітами)
Інноваційний	-створення унікальних продуктів, які складно скопіювати; - оптимізація витрат за рахунок автоматизації та ощадливого виробництва; -можливість швидко перебудуватись під зміни ринку; -залучення талановитих спеціалістів та зростання їх лояльності; -формування іміджу технологічного лідера	-високий ризик швидкого морального старіння технологій; -потрібні значні початкові інвестиції; -складність прогнозування результатів у довгостроковій перспективі; -ризик «відпливу мізків» та опір співробітників змінам; -висока залежність від якості управління та ІТ-інфраструктури
Сучасні трансформаційні		
Цифровий	-зниження витрат (алгоритми точніше прогнозують попит); -перевага у швидкості (автоматизація бізнес-процесів скорочує час виведення товару на ринок); -моніторинг реального часу (керівництво бачить стан всіх ресурсів у єдиному інтерфейсі); -можливість простежити ефективність кожної одиниці ресурсу на будь-якому етапі; - дозволяє швидко перемикатися між постачальниками чи змінювати параметри виробництва під запити конкретного клієнта	-потрібні значні інвестиції (софт, "залізо", перенавчання персоналу на старті); - централізація всіх даних про ресурси робить компанію вразливою для атак хакерів і промислового шпигунства; - нерівність між співробітниками: ті, хто не може освоїти нові технології, стають "зайвим" ресурсом; -ризик стати заручником конкретної екосистеми або хмарного провайдера

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Ризик-орієнтований	-оптимізація витрат: ресурси не розпорошуються, а концентруються на критично важливих ділянках; -підвищення інвестиційної привабливості: прозора система управління ризиками робить компанію зрозумілою для інвесторів та банків; -швидкість реакції: компанія вже має «план Б» і зарезервовані під нього ресурси, що скорочує час прийняття рішень у кризу; -обґрунтованість рішень: формування потенціалу спирається на розрахунки, а не на інтуїцію керівників; -зниження ймовірності великих втрат: превентивне виділення ресурсів запобігає ймовірним втратам	- висока вартість впровадження: потрібні якісне програмне забезпечення та навчання персоналу; -складність прогнозування: існують події, які неможливо передбачити; -суб'єктивність оцінок: первинна оцінка ймовірності ризику часто залежить від експертної думки, яка може бути помилковою; -бюрократизація: постійний моніторинг щодо ризиків може уповільнити діяльність компанії; - створення резервів під ризики виводить частину капіталу з обороту

*Складено на підставі [30-36]

Отже, вибір окремого підходу до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств визначас, на чому менеджмент робитиме акцент: на пошуку ресурсів зовні або на розвиток внутрішніх компетенцій. Саме тому процес управління формуванням стратегічного потенціалу підприємства в нинішніх умовах воєнного стану є надзвичайно важливим, так як дає змогу проаналізувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства та передбачити наявність потенційних загроз і можливостей їх нейтралізації [37, С.80]. Основні етапи, які має включати процес управління стратегічним потенціалом металургійного підприємства, наведено на рис. 1.11.



Рис.1.11 Процес управління стратегічним потенціалом металургійного підприємства [38, С.95]

Запропоновані етапи управління стратегічним потенціалом підприємства формують цілісну послідовність дій, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Починаючи з формування інформаційної бази та аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, система дозволяє здійснювати комплексну діагностику стратегічного потенціалу, визначати сильні та слабкі сторони діяльності, а також оцінювати рівень конкурентоспроможності підприємства.

Проаналізувавши етапи процесу управління стратегічним потенціалом підприємства, можемо стверджувати про необхідність проведення його

оцінювання, яке сприятиме підвищенню рівня обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

1.3 Методи оцінювання стратегічного потенціалу

Незважаючи на важливість процедури оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, на даний час не існує єдиного методу (алгоритму) здійснення такої оцінки. Теорія пропонує достатньо широкий набір інструментів оцінювання, а на практиці цей набір визначається наявними ресурсами, вимогами щодо термінів проведення оцінки, кваліфікацією та досвідом керівників і власників підприємства і низкою інших факторів.

В основному для оцінювання стратегічного потенціалу підприємства використовують три основні методики (рис. 1.12):

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	Аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг	Аналіз поточного стану та перспектив розвитку потенціалу підприємства
• Методи: • 1. SWOT-аналіз • 2. PEST-аналіз • 3. Матриці SPACE	• Методи: • 1. 5 сил конкуренції М.Портера • 2. Матриці БКГ • 3. Матриці GE / McKinsey	• Методи: • 1. Метод інтегральної оцінки • 2. Збалансована система показників (BSC) • 3. KPI-модель • 4. VRIO-аналіз

Рис.1.12 Методики оцінювання стратегічного потенціалу металургійного підприємства [39, С.128]

Кожна з цих методик має відповідну групу методів оцінювання. Стисло перерахуємо їх, надавши коротку характеристику:

1. SWOT - аналіз – аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз підприємства. Цей метод оцінки широко застосовується на практиці та дозволяє без проведення об'ємних та вартісних досліджень отримати актуальну інформацію про стратегічний потенціал підприємства та можливості його

реалізації. Подана нижче матриця SWOT-аналізу відображає основні засади такого аналізу (рис. 1.13).

Критерії	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Чи дозволять ці сильні сторони отримати прибуток завдяки використанню даної можливості	Чи дозволять дані сильні сторони уникнути цієї загрози?
Слабкі сторони	Чи перешкоджають дані слабкі сторони використанню цієї можливості?	Чи перешкоджають дані слабкі сторони уникненню цієї загрози?

Рис.1.13 Діагностика стратегічного потенціалу металургійного підприємства за допомогою матриці аналізу SWOT [40, С.140]

Найбільший інтерес представляє інформація, розташована у лівому верхньому та правому нижньому квадрантах. Так, у лівому верхньому квадраті знаходяться фактори, які у перспективі визначають подальший успішний розвиток стратегічного потенціалу підприємства. Об'єктом пильної уваги також є фактори, що потрапили у правий нижній квадрант, так як вони свідчать про ймовірні джерела проблем та складнощів у процесі реалізації стратегічного потенціалу підприємства.

Використання SWOT-аналізу для оцінки потенціалу підприємства дозволяє отримати цілісне уявлення про його стан, поєднуючи внутрішні та зовнішні фактори. Цей метод простий у застосуванні та допомагає у стратегічному плануванні, а також візуалізує інформацію, що полегшує прийняття обґрунтованих рішень і підвищує ефективність управління. Разом з тим SWOT-аналіз має деякі обмеження, наприклад, суб'єктивність в оцінці факторів, що може призвести до спотворення результатів. Він також може бути занадто спрощеним, не враховуючи складні взаємозв'язки між елементами. Крім

того, SWOT не пропонує конкретних рішень, а лише виявляє проблеми та можливості, що потребує подальшого аналізу та дій.

2. PEST - аналіз – інструмент довгострокового стратегічного планування, який вивчає вплив політичних (P), економічних (E), соціально-культурних (S) та технологічних (T) факторів на формування стратегічного потенціалу підприємства. Як правило, даний вид аналізу виконується в вигляді матриці з чотирьох квадрантів або у табличній формі. Під час проведення аналізу створюється перелік цих факторів та здійснюється оцінка впливу кожного фактору на формування стратегічного потенціалу компанії по шкалі від 1 до 3, де 1 – вплив фактору мінімальний, 2 – лише значна зміна впливає на потенціал підприємства, 3 – максимальний вплив фактору. Далі визначається стійкість впливу також за шкалою від 1 до 3, де 1 означає мінімальну стійкість, 3 – максимальну [41, С.112]. Після виставлення всіх оцінок розраховується визначається реальна значущість кожного фактору – чим вона вища, тим більше йому необхідно приділити уваги. На завершення результат всіх розрахунків наводиться у матричному вигляді, по кожному з факторів робиться висновок і надаються рекомендації щодо його оптимізації.

3. SPACE-аналіз розшифровується як Strategic Position and Action Evaluation (у дослівному перекладі – оцінка стратегічного стану та дії) [1]. SPACE-аналіз є одним із інструментів діагностики положення фірми на ринку та визначення стратегічних альтернатив її розвитку. В основі методики лежить аналіз ринкової позиції фірми та умов її функціонування в галузі за чотирма групами факторів:

- промислового потенціалу (IS) – визначення привабливості, перспективності галузі, у якій функціонує фірма;
- фінансового потенціалу (FS) – оцінка фінансового стану фірми;
- стабільності довкілля (ES) – характеристика ступеня стабільності зовнішнього середовища підприємства;
- конкурентних переваг (CA) – врахування конкурентних переваг підприємства [42, С.50].

Координати FS та SA оцінюють внутрішню стратегічну позицію (Internal Strategic Position), координати ES та IS – зовнішню стратегічну ситуацію (External Strategic Position). Для спрощення експертних оцінок нерідко використовують єдину шкалу для всіх груп факторів, де 0 відповідає найгіршому значенню, 6 – найкращому. Далі при побудові діаграми зі значень по осях ES і SA вираховують 6 балів, отримуючи показники, аналогічні використуваним у наведеному вище алгоритмі: 6 балів експертної оцінки відповідають 0, 0 балів дає координату 6 [43]. На наш погляд, основна проблема, яка стримує застосування методу SPACE для прикладного аналізу стратегічного потенціалу, пов'язана з тим, що в рамках даного методу використовується безліч факторів, які складно оцінити кількісно. При цьому різномірні показники повинні бути приведені до єдиної бальної оцінки (від 0 до 6 балів), що потребує високої кваліфікації експертів чи залучення спеціалістів різних галузей. Невиконання даної умови призводить до можливого вибору неправильних рекомендацій або позбавляє метод однієї з основних його переваг – швидкості застосування.

4. В рамках методики аналізу конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства найбільш часто використовується метод «5 сил конкуренції М. Портера», який враховує 5 ключових факторів: ринкову владу покупців; ринкову владу постачальників; загрозу появи нових гравців; внутрішньогалузеву конкуренцію; загрозу появи товарів-замінників. Даний аналіз допомагає оцінити привабливість галузі для бізнесу, а також зрозуміти, наскільки сильні позиції компанії на ринку та з якими ризиками вона може зіткнутися. Якщо компанія вже давно на ринку, аналіз п'яти сил підкаже, на що звернути увагу для зміцнення своїх позицій, наприклад, як знизити залежність від постачальників чи як захиститися від нових конкурентів. Зазвичай, модель 5 сил Портера використовують для розробки довгострокової стратегії розвитку бізнесу [44, С.301].

5. Метод інтегральної оцінки полягає у здійсненні розрахунку показника, що узагальнює в собі значення інших показників, скоригованих відповідно до

ступеня їхньої значущості. У рамках оцінки стратегічного потенціалу підприємства етапи його проведення можна охарактеризувати так (рис.1.14):

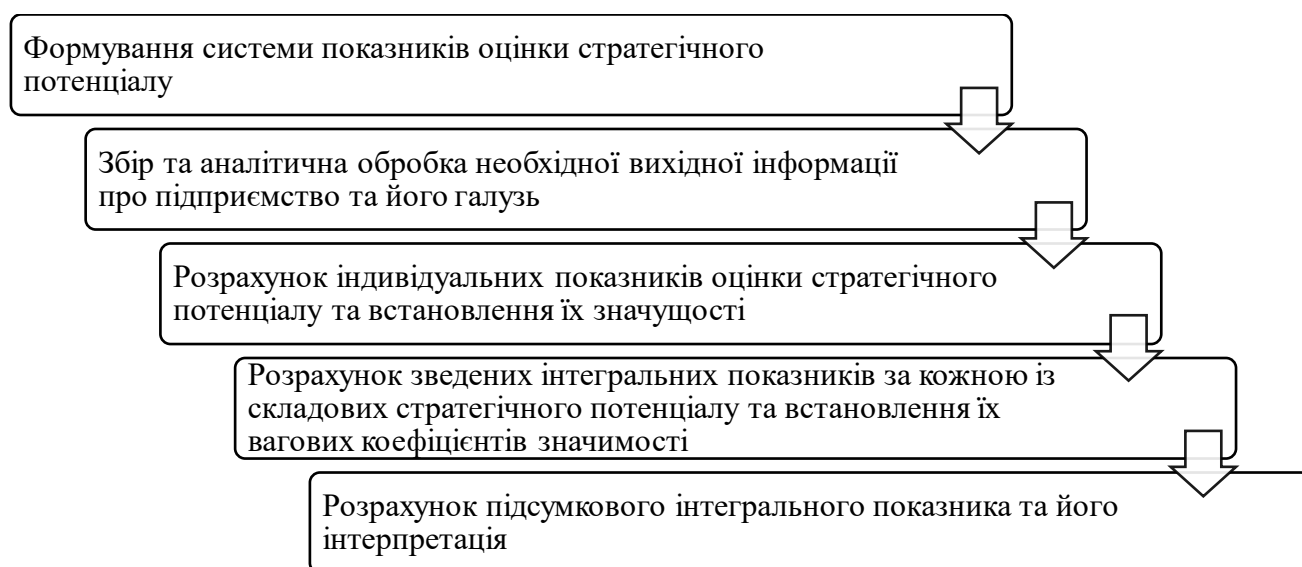


Рис. 1.14 Діагностика стратегічного потенціалу металургійного підприємства за методом інтегральної оцінки [45, С.120]

Саме розрахунок та інтерпретація підсумкового інтегрального показника дозволяє керівництву підприємства зрозуміти поточний стан стратегічного потенціалу, виявити слабкі сторони та розробити відповідний перелік коригувальних заходів для забезпечення стійкої конкурентоспроможності.

6. Balanced Scorecard (BSC) (збалансована система показників) – це методика стратегічного управління, яка допомагає компаніям сфокусуватися на головних пріоритетах діяльності. Вона охоплює чотири ключові галузі: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та розвиток співробітників, що дозволяє не просто фіксувати результати виконання цих процесів, а також керувати ними. Традиційна BSC передбачає формування стратегічних карт, які є угрупованням цілей і показників діяльності підприємства щодо його стратегічного потенціалу за чотирма категоріями (перспективами) (рис.1.15).

Доцільність використання BSC обумовлена тим, що оцінка ефективності діяльності підприємства щодо формування та реалізації його стратегічного потенціалу заснована не на одному показнику, а на їх системі, що охоплює всі

сфери діяльності. Це дозволяє приділяти увагу оптимізації не окремих процесів на шкоду загальним цілям компанії, а діяльності підприємства загалом.

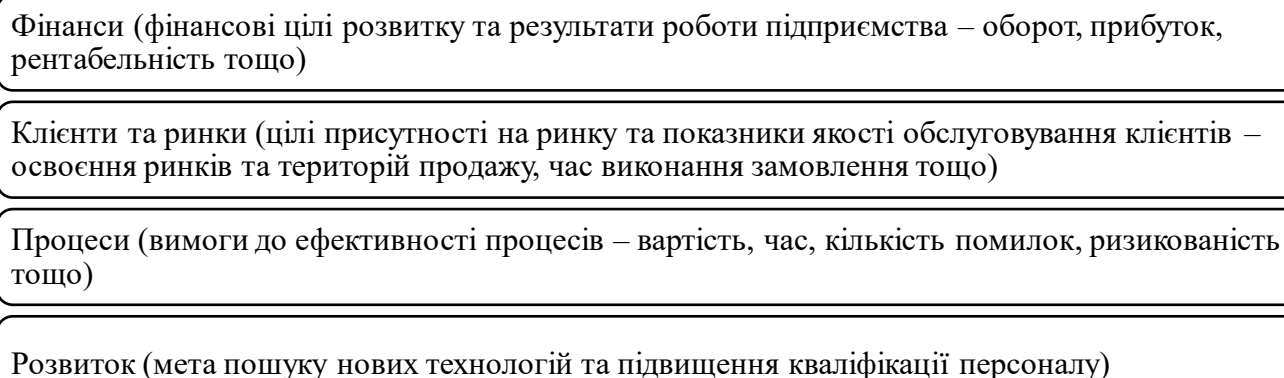


Рис.1.15 Формування стратегічних карт металургійних підприємств для оцінки потенціалу за збалансованою системою показників [46]

Таким чином, ефективність використання даної збалансованої системи показників залежить насамперед від кваліфікації фахівців, які її розробляють.

Отже, метод BSC дозволяє оцінити потенціал підприємства, враховуючи як фінансові, так і нефінансові аспекти. Він пов'язує стратегічні цілі з повсякденними діями, що сприяє гармонійному розвитку та покращує комунікацію всередині команди. Даний метод гнучкий і адаптивний, що робить його універсальним інструментом для стратегічного управління та аналізу. Разом з тим BSC як метод оцінки стратегічного потенціалу підприємства має обмеження, включаючи складність в інтерпретації результатів та необхідність постійного оновлення показників. Він може вимагати значних ресурсів для впровадження та підтримки, а також бути чутливим до якості вихідних даних, що може вплинути на точність їх оцінки.

7. KPI-модель (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) – це сполучна ланка між концепцією BSC і практикою її застосування у конкретній компанії. Мета розробки та впровадження KPI – сформувати діючу систему показників, що дозволяє на всіх рівнях менеджменту

відстежувати реалізацію стратегії та запобігати неефективності використання стратегічного потенціалу підприємства.

Контроль за формуванням та реалізацією стратегічного потенціалу на основі BSC та з використанням показників діяльності KPI надає підприємству наступні можливості:

- дозволяє своєчасно виявити та запобігти внутрішнім і зовнішнім загрозам, пов'язаним з формуванням та використанням стратегічного потенціалу;

- дає можливість не лише оцінити за фактом ефективність та результативність процесу управління стратегічним потенціалом, а й передбачити негативні сценарії розвитку бізнесу;

- дозволяє встановити стійкий зворотний зв'язок між перебігом процесу досягнення цілей та власне самими цілями. За допомогою зворотного зв'язку забезпечується досягнення поставленої мети та реалізація обраних стратегій розвитку потенціалу підприємства [47, С.198].

Також відзначимо такий метод оцінки стратегічного потенціалу підприємства як стратегічний VRIO- аналіз – методика, яка допомагає бізнесу зрозуміти, які він має особливі ресурси та можливості, що можуть надати конкурентну перевагу. Аналіз заснований на чотирьох критеріях:

- цінність (Value). Цей критерій оцінює, наскільки ресурс чи здатність компанії цінний для клієнтів та сприяє створенню конкурентних переваг. Ресурси повинні допомагати задовольняти потреби клієнтів, знижувати витрати або підвищувати ефективність використання стратегічного потенціалу підприємства. Якщо ресурс не приносить цінності, він не сприятиме успіху компанії;

- рідкісність (Rarity). Цей критерій визначає, наскільки рідкісним є ресурс чи здатність у галузі. Якщо ресурс доступний багатьом конкурентам, він не може стати джерелом стійкої конкурентної переваги. Рідкісні ресурси, які важко скопіювати, дозволяють компанії виділятися на фоні конкурентів;

– імітація (Inimitability). Цей критерій оцінює, наскільки складно для конкурентів скопіювати чи відтворити певний ресурс чи здатність. Якщо ресурс легко імітується, компанія не зможе довго утримувати конкурентну перевагу.

–організованість (Organization). Критерій аналізує, наскільки добре компанія організована для використання своїх ресурсів і можливостей. Наявність відповідної структури, процесів та культури управління дозволяє ефективно використовувати цінні, рідкісні і важко імітовані ресурси. VRIO-аналіз слід використовувати у поєднанні з іншими методами, такими як SWOT-аналіз, для більш повного розуміння ситуації [48, С.115].

Таким чином, у сукупності розглянуті методи формують комплексний підхід до оцінки та підвищення стратегічного потенціалу підприємства, забезпечуючи йому стійке зростання та конкурентоспроможність.

Представлені методи оцінки стратегічного потенціалу металургійного підприємства є одночасно і методами управління стратегічними можливостями підприємства, оскільки вони, з одного боку, дозволяють виявити стратегічний потенціал, визначити його склад та структуру, з іншого – визначають напрями дій топ-менеджменту компанії зі зміцнення та розвитку цього потенціалу.

Висновки до розділу 1

В результаті виконаних досліджень теоретичних основ управління стратегічним потенціалом металургійного підприємства робимо наступні висновки:

1. Для з'ясування змісту, сутності та структури стратегічного потенціалу металургійного підприємства проаналізовані сучасні тлумачення дефініції «стратегічний потенціал». Встановлено, що основними науковими підходами до трактування даного терміну є ресурсний підхід, підхід можливостей, цільовий підхід, системний підхід та підхід компетенцій, кожен з яких розкриває додаткові аспекти трактування стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії. Обґрунтовано, що при визначенні змісту стратегічного потенціалу

доцільно використовувати інтегрований науковий підхід з врахуванням особливостей функціонування металургійних підприємств. Визначені основні характеристики, властиві стратегічному капіталу підприємств даної сфери, а також фактори, що впливають на його формування. Окремо розглянуті складові стратегічного потенціалу металургійного підприємства (ресурсна, виробнича, кадрова, інноваційна, фінансова та управлінська).

2. Систематизовані основні підходи до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств та наведена їх класифікація. Окремо розглянуті процеси формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств за системним, функціональним, компетентісним, інноваційним, цифровим та ризик - орієнтованим підходами. Ідентифіковані основні переваги та недоліки кожного з розглянутих підходів. Конкретизовані основні етапи, які має включати процес управління стратегічним потенціалом металургійного підприємства.

3. Обґрунтована необхідність проведення оцінювання стратегічного потенціалу металургійних підприємств для підвищенню рівня обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Встановлено, що в основному для такого оцінювання використовують три основні методики: Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця SPACE); аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства (5 сил конкуренції М.Портера, матриці БКГ та GE / McKinsey); аналіз поточного стану та перспектив розвитку потенціалу підприємства (метод інтегральної оцінки, збалансована система показників (BSC, KPI-модель, VRIO- аналіз). Розглянуті алгоритми процесів діагностика стратегічного потенціалу металургійного підприємства за допомогою матриць аналізу SWOT та PEST, а також за методом інтегральної оцінки. Представлено формування стратегічних карт металургійних підприємств для оцінки потенціалу за збалансованою системою показників. Доведено, що у сукупності розглянуті методи формують комплексний підхід до оцінки та підвищення стратегічного потенціалу підприємства, забезпечуючи йому стійке зростання та конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

ПрАТ «ДНЕПРОСПЕЦСТАЛЬ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Одним із провідних виробників спеціальних сталей і сплавів в Україні і у Європі є Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» імені О.Н. Кузьміна» (далі – ПрАТ «Дніпроспецсталь»). Підприємство було засновано у складі потужного державного металургійного комплексу в м. Запоріжжя в 1932 році. У даний час ПрАТ «Дніпроспецсталь» є безперечним лідером у сфері виробництва сортової нержавіючої сталі, яка використовується в таких галузях промисловості як машино-, судно- та автомобілебудування, авіакосмічна і нафтогазовидобувна галузі. Продукція підприємства використовується у виробництві ріжучого інструменту для подальшої обробки металів і сплавів, деталей машин і механізмів, труб і підшипників тощо та охоплює цілий спектр сегментів вітчизняного та закордонного ринку. Зокрема, продукція ПрАТ «Дніпроспецсталь» користується попитом більш ніж у 30 країнах світу, а підприємством створено дистрибутивну мережу у 14 країнах [49].

Основна інформація про підприємство розкрита у табл. Додатку В.

Основний вид діяльності підприємства – виробництво сталі та феросплавів, питома вага якого у загальному обсязі доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за результатами 2024 року склала 99,8%[49].

Динаміка одержаних доходів від реалізації сталі та феросплавів за 2022-2024 рр. представлена на рис. 2.1.

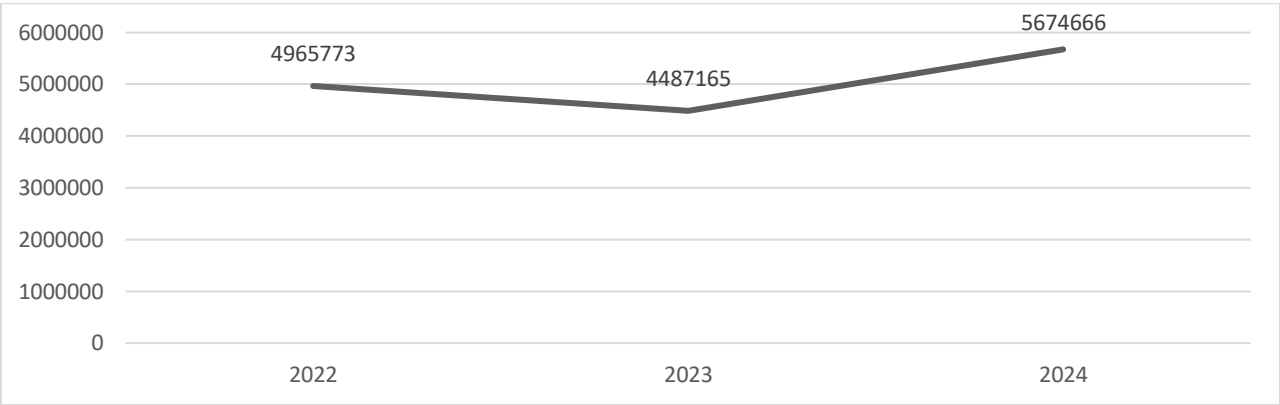


Рис.2.1 Динаміка одержаних доходів від реалізації сталі та феросплавів ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022-2024 рр., тис. грн [49].привіт

Продуктовий портфель ПрАТ «Дніпроспецсталь» має наступний вигляд (рис.2.2).



Рис. 2.2 Продуктовий портфель ПрАТ «Дніпроспецсталь» [49]

Обсяги виробництва сталі та феросплавів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» представлені на рис. 2.3.

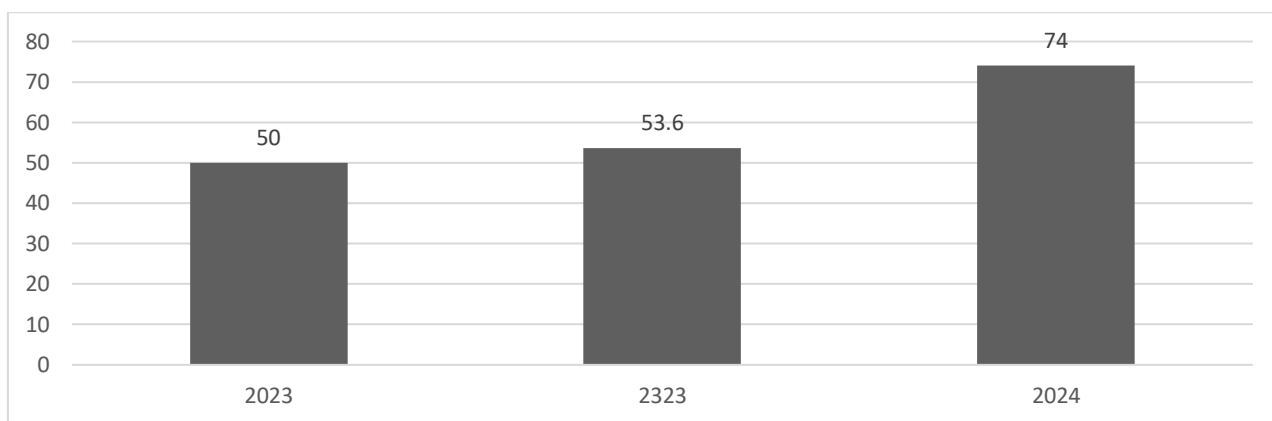


Рис. 2.3 Обсяги виробництва сталі та феросплавів на ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022-2024 рр., тис. тон [49]

Наразі підприємство здійснює реалізацію заходів для функціонування в умовах воєнного часу, які спрямовані на відновлення ланцюгів поставок та збуту. Зауважимо, що підприємство з травня 2023 р. внаслідок застосування персональних економічних санкцій до кінцевого бенефіціарного власника, не має можливості здійснювати повноцінну господарську діяльність, оскільки діють певні обмеження. Повна стабілізація виробничого процесу та можливість продовження діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» залежить від подальшого розвитку військової ситуації в Україні, що наразі є непередбачуваним [49].

Станом на 31.12. 2024 р. акції підприємства належали декільком юридичним і фізичним особам таким чином, щоб жоден з них не мав одноосібного сукупного контролю. Акціями ПрАТ «Дніпроспецсталь» володіють наступні компанії (усі – Кіпр) [43] (рис. 2.4)

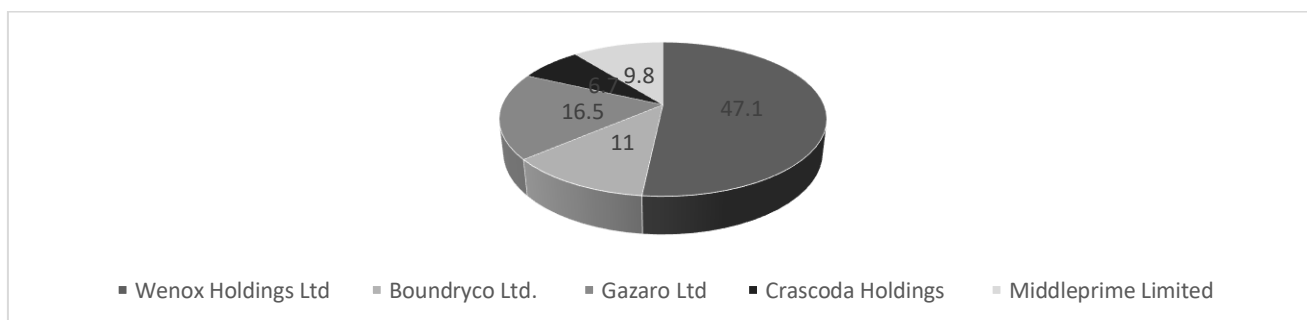


Рис.2.4 Компанії, які володіють акціями ПрАТ «Дніпроспецсталь» станом на 31.12. 2024 р., % [49]

Далі проведемо аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022-2024 рр. на основі фінансової звітності підприємства (Додатки Г, Д) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово – господарської діяльності ПрАТ
«Дніпроспецсталь» за 2022-2024 рр.(тис.грн)***

Показники	Рік			Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2023	
	2022	2023	2024	тис.грн	%	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції	4975685	4496158	5686039	-479528	90,4	1189881	126,5
Собівартість реалізованої продукції	4297118	3958863	5172387	-338255	92,1	1213524	130,7
Валовий прибуток	678567	537295	513652	-141272	79,2	-23643	95,6
Інші операційні доходи	53932	48722	18878	-5210	90,3	-29844	38,7
Адміністративні витрати	118538	119250	143353	712	100,6	24103	120,2
Витрати на збут	297328	127000	262342	-170324	42,7	135342	206,6
Інші операційні витрати	734688	524769	344908	-209919	71,4	-179861	65,8
Результат операційної діяльності	(418055)	(185002)	(218073)	-23 053	44,3	33071	117,9
Інші фінансові доходи	13	4	443298	-9	30,8	443294	-
Інші доходи	6632	2563	7451	-4069	38,6	4888	290,7
Фінансові витрати	485416	539124	386183	53708	111,1	-152941	71,6
Інші витрати	1134468	191417	514219	-94 021	16,9	322802	268,64
Фінансовий результат до оподаткування	(2031294)	(912976)	(667726)	-1118318	44,9	-245250	73,1
Витрати з податку на прибуток	130254	(37534)	85299	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат	(1901040)	(950510)	(582427)	-950530	50,0	-368083	61,3
Рентабельність діяльності (%)	-38,2	-21,1	-10,2	-17,1	-	-10,9	-
Середньорічна чисельність персоналу, осіб	3851	2743	2609	-1108	71,2	-134	95,1
Фонд оплати праці	481034	433705	600910	-149603	74,4	167205	138,6
Середньорічна заробітна плата	124,9	158,1	230,3	-26,5	85,6	72,2	145,7

*Примітка. Складено автором

Отже, у 2023р. порівняно з 2022 р. чистий дохід від реалізації продукції зменшився в абсолютному вираженні на 479528 тис. грн., що склало 9,6%. У 2024р. порівняно з 2022 р. спостерігалось зростання чистого доходу від реалізації продукції, що в абсолютному вираженні становило 1189881 тис. грн., а у відносному – 26,5%. Така зміна виручки від реалізації відбулася внаслідок збільшення фізичного обсягу реалізованої продукції, тобто зростання кількості замовлень від покупців.

Собівартість реалізованої продукції внаслідок скорочення обсягів продаж знизилась на 338255 тис. грн., що склало майже 8%. Протягом 2023-2024рр обсяг продаж збільшився, відповідно, зростання собівартості в абсолютному вираженні становило 1213524 тис. грн., тобто майже на 31%.

У 2024р. порівняно з 2022 р. відбулося скорочення валового прибутку підприємства: на 141272 тис. грн або на майже на 21% у 2023 р. стосовно 2022 р. та на 23643 тис. грн або на 4,4% у 2024 р. стосовно 2023 р.

Також скоротилися інші операційні доходи підприємства: у 2023 р. порівняно з 2022р. таке скорочення в абсолютному вираженні склало 5210 тис. грн або майже 10%, а у 2024 р. порівняно з 2023р. – на 29844 тис. грн або більш ніж 61%.

Натомість, відбулося зростання адміністративних витрат: у 2023 р. порівняно з 2022р. на 712 тис. грн або на 0,6%, а у 2024 р. порівняно з 2023р. – на 24103 тис. грн або більш ніж на 20%.

Збутові витрати підприємства суттєво знизилися у 2023 р. порівняно з 2022р. – на 170324 тис. грн або більш ніж на 57%, але вже у 2024 р. порівняно з 2023р. стрімке зростання склало 135342 тис. грн або майже 107%.

Протягом 2022-2024рр. відбулося скорочення інших операційних витрат: у 2023 р. порівняно з 2022р. – майже на 29%, а у 2024 р. порівняно з 2023р. – більш ніж на 34%.

Результатом діяльності підприємства протягом аналізованого періоду є збиток. Так, у 2022 р. було одержано значний збиток у розмірі 1901040 тис. грн, у 2023 р. він зменшився на 950530 тис. грн або на 50%, а у 2024 р. відбулося його

подальше скорочення на 368083 тис. грн або майже на 39%. Значний вплив на зменшення цього показника мав чинник реструктуризації кредитної заборгованості АТ «Ощадбанк» минулих періодів.

Відповідно, відносна збитковість діяльності підприємства у 2022 р. склала більш ніж 38%, у 2023 р. – більш ніж 21%, а у 2024 р. відбулося її зниження до 10,2%.

Скорочення чисельності персоналу підприємства у 2023 р. стосовно 2022р. склало 1108 осіб або майже 29%. У 2024 р. стосовно 2023р. чисельність скоротилася на 134 особи або на 5%. При цьому також скоротився фонд оплати праці у 2023 р. стосовно 2022р. на 149603тис. грн або більш майже на 26% , аде у 2024 р. стосовно 2023р. відмічаємо зростання фонду оплати праці на 167205тис.грн або майже на 39%, що пов'язано зі збільшенням рівня середньорічної оплати праці.

Графічно динаміку основних показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022-2024рр. ілюструє рисунок 2.5.

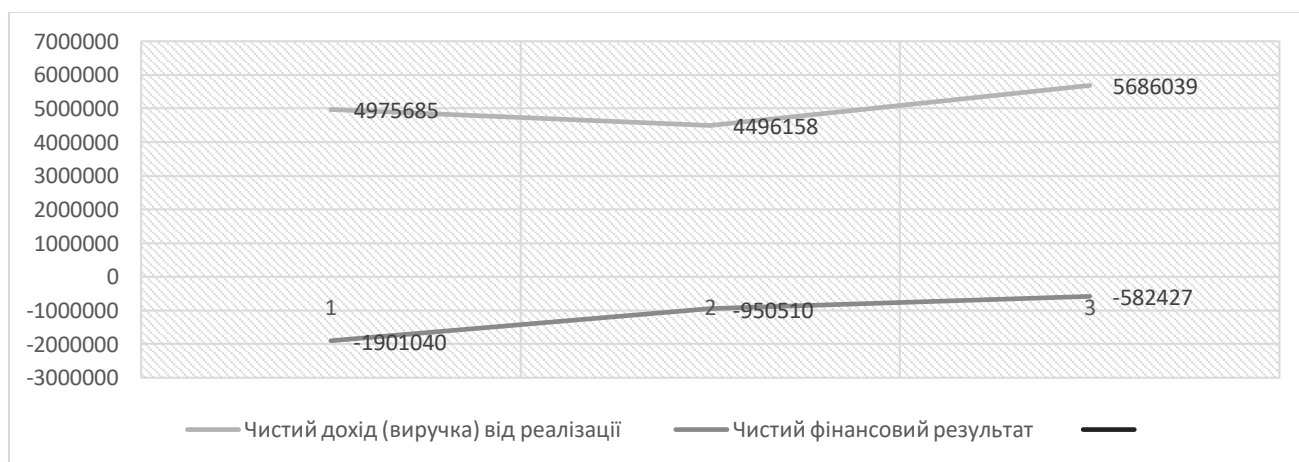


Рис.2.5 Динаміка основних показників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022-2024рр., тис.грн

Головною причиною збиткової діяльності за 2022-2024рр. є продовження відкритого військового нападу РФ на Україну, який спричинив різке зниження економічної активності. Наслідком ескалації воєнних дій є додаткове скорочення

виробничого потенціалу країни та втрати трудових ресурсів, підвищення тарифів природних та галузевих монополій (залізничні перевезення, електроенергія, вода). Основні фактори впливу на результат діяльності:

1. Зміни кон'юнктури ринку привели до зниження середніх цін реалізації продукції з наступних причин:

- зниження рівня промислового виробництва на основних ринках та, як наслідок, зниження попиту на продукцію підприємства;
- активізація та агресивна політика основних конкурентів з Південно-Східної Азії та, як наслідок, зниження рівня конкурентних цін;
- імпорتنі загороджувальні заходи та обмеження на продаж металу підприємства у високомаржинальні галузі промисловості (такі як BIS в Індії);
- висока транспортна складова з портів Європи, яка зменшує ціну та маржинальність для збереження цінової привабливості товару;
- зниження промислового виробництва та ділової активності метало споживаючих галузей в Україні;
- поетапне зниження вартості основних легуючих елементів та матеріалів та, як наслідок, падіння рівня приплат;
- високі ціни на енергетику, перевезення, матеріали в Україні не дозволяють впевнено конкурувати із імпортним металом.

Більша частина основних засобів ПрАТ «Дніпрспецсталь» (біля 80%) знаходиться у заставі. Частина нерухомого майна та земельні ділянки підприємства також знаходяться під арештом. Крім того, підприємство має значну долю прострочених кредитів та платежів по нарахованим відсоткам. На 31.12. 2024 р. чисті активи підприємства дорівнюють від'ємному значенню – 318078 тис. грн. та становлять менше 50% розміру зареєстрованого статутного капіталу. Також чисті активи підприємства знизилися більш як на 25% порівняно з їх станом на 31.12. 2023 р.

Таким чином, критичний стан діяльності підприємства у 2022-2024 рр. викликаний продовженням бойових дій на території України і в регіоні, що призводить до виникнення дефіциту сировинних ресурсів, значного зниження

попиту на металопродукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, логістичними проблемами, фінансовими труднощами тощо. Для подальшого поглибленого аналізу техніко-економічного стану підприємства проведемо діагностику складових його стратегічного потенціалу.

2.2 Діагностика складових стратегічного потенціалу

Методика проведення діагностики складових стратегічного потенціалу підприємства охоплює сукупність конкретних методів (прийомів), вибір яких визначається особливостями діагностики та переслідуваними цілями. Перелік цих методів був розглянутий нами у розділі 1.3 даного дослідження.

Характерною особливістю діагностики складових стратегічного потенціалу металургійного підприємства є, в першу чергу, оцінка ефективності використання його ресурсів, де корисний результат діяльності підприємства порівнюється з витратами, понесеними на отримання цього корисного результату [50]. Крім цього, діагностики складових стратегічного потенціалу необхідна для забезпечення більш повного й раціонального використання ресурсів металургійного підприємства. Тому, на наш погляд, система показників, які використовуються для такої діагностики, повинна включати показники, що характеризують наявність, склад, стан ресурсів підприємства і показники ефективності їх використання.

Для отримання цілісного уявлення про стан складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» й оцінювання ступеня його впливу на формування кінцевого результату діяльності підприємства пропонуємо використати метод інтегральної оцінки ефективності використання стратегічного потенціалу, розглянутий нами у розділі 1.3. Діагностувати будемо ресурсну, фінансову і кадрову складову стратегічного потенціалу за 2024-2025рр., так як саме їх, на наш погляд, можна достовірно оцінити за допомогою наступних показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка ефективності використання складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»*

Складові потенціалу	Показники діагностики	Умовні позначення
Інтегральний показник використання складових стратегічного потенціалу	$ІП = \sqrt[3]{\Phi C * PC * KC}$	<i>ІП</i> – інтегральний показник ефективності використання стратегічного потенціалу; <i>ΦС</i> – фінансова складова; <i>РС</i> – ресурсна складова; <i>КС</i> – кадрова складова
Фінансова складова (<i>ΦС</i>)	$\Phi C = k1 * K_{аб.лік} + k2 * K_{кон.п.к.} + k3 * P_{влас.кап} + k4 * K_{фін.зал} + k5 * K_{поточ.лік.}$	<i>kі</i> – коефіцієнт ваги показників діагностики <i>ΦС</i> ; <i>K_{аб.лік}</i> – коефіцієнт абсолютної ліквідності; <i>K_{кон.п.к.}</i> – коефіцієнт концентрації позикового капіталу; <i>P_{влас.кап.}</i> – рентабельність власного капіталу; <i>K_{фін.зал.}</i> – коефіцієнт фінансової залежності; <i>K_{поточ.лік.}</i> – коефіцієнт поточної ліквідності
Ресурсна складова (<i>РС</i>)	$PC = k1 * \Phi_{в} + k2 * \Phi_{м} + k3 * \Phi_{о} + k4 * P_{в} + k5 * O_{оа} + k6 * P_{оа} + k7 * K_{нок} + k8 * M_{м} + k9 * K_{п} + k10 * Z_{оз}$	<i>kі</i> – коефіцієнт ваги показників діагностики <i>РС</i> ; <i>Φ_в</i> – фондівдача; <i>Φ_м</i> – фондомісткість; <i>Φ_о</i> – фондоозброєність; <i>P_в</i> – рентабельність виробництва; <i>O_{оа}</i> – оборотність оборотних активів; <i>P_{оа}</i> – рентабельність оборотних активів; <i>K_{нок}</i> – покриття зобов'язань власним капіталом; <i>M_м</i> – матеріаломісткість; <i>K_п</i> – придатність основних засобів; <i>Z_{оз}</i> – знос основних засобів
Кадрова складова (<i>КС</i>)	$KC = k1 * П_{п} + k2 * Z_{п} + k3 * P_{фон} + k4 * K_{об.найм.пр.} + k5 * K_{об.звіль.пр.}$	<i>kі</i> – коефіцієнт ваги показників діагностики <i>КС</i> ; <i>П_п</i> – продуктивність праці; <i>Z_п</i> – зарплатовіддача; <i>P_{фон}</i> – рентабельність фонду оплати праці <i>K_{об.найм.пр.}</i> – коефіцієнт обороту найманих працівників; <i>K_{об.звіль.пр.}</i> – коефіцієнт обороту звільнених працівників

*Примітка. Складено автором

Вагові коефіцієнти значущості часткових показників ефективності використання стратегічного потенціалу визначено експертним шляхом, що дозволяє продовжити аналіз часткових показників оцінки ресурсного потенціалу підприємств та розрахувати вагомість кожного часткового показника в загальній

сукупності. Так, скористаємося наступними ваговими коефіцієнтами значущості часткових показників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Значення коефіцієнтів ваги показників діагностики складових стратегічного потенціалу*

Складові потенціалу	Значення вагових коефіцієнтів	Загальна сума
Фінансова	$k1 = 0,106; k2=0,242; k3=0,206; k4=0,218; k5=0,228$	1,00
Ресурсна	$k1 = 0,091; k2=0,042; k3=0,042; k4=0,103; k5=0,131; k6= 0,099; k7=0,102; k8=0,174; k9=0,143; k10=0,073$	1,00
Кадрова	$k1 = 0,323; k2=0,02; k3=0,148; k4=0,258; k5=0,251$	1,00

*Примітка. Складено автором

Далі проведемо діагностику окремих складових стратегічного потенціалу
Діагностика складових стратегічного потенціалу за 2023-2024рр.(табл. 2.4-2.6).

Таблиця 2.4

Розрахунок показників для діагностики фінансової складової стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023-2024рр*

Показники	Формула розрахунку	2023	2024
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{аб.лік}$)	$K_{аб.лік} = \text{Грошові кошти та їх еквіваленти} / \text{Поточні зобов'язання}$	0,003	0,000
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($K_{кон.п.к}$)	$K_{кон.п.к} = \text{Позиковий капітал} / \text{Активи}$	1,433	1,561
Рентабельність власного капіталу ($P_{влас.кап.}$)	$P_{влас.кап.} = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}$	-0,374	- 0,299
Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{фін.зал.}$)	$K_{фін.зал.} = \text{Позиковий капітал} / \text{Власний капітал}$	-3,307	-2,783
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{поточ.лік.}$)	$K_{поточ.лік.} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}$	0,226	0,218
Загальний показник діагностики ФС		-0,507	-0,241

*Примітка. Складено автором

Таблиця 2.5

**Розрахунок показників для діагностики ресурсної складової
стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023-2024рр***

Показники	Формула розрахунку	2023	2024
Фондовіддача (Φ_v)	Φ_v = Виручка від реалізації / Середньорічна вартість основних фондів	1,127	1,425
Фондомісткість (Φ_m)	Φ_m = Середньорічна вартість основних фондів / Виручка від реалізації	0,888	0,702
Фондоозброєність (Φ_o)	Φ_o = Середньорічна вартість основних фондів / Середньооблікова чисельність працівників	1,455	1,527
Рентабельність виробництва (P_v)	P_v = Прибуток / Собівартість	-0,240	-0,114
Оборотність оборотних активів (O_{oa})	O_{oa} = Виручка від реалізації / Середній залишок оборотних активів	2,634	1,406
Рентабельність оборотних активів (P_{oa})	P_{oa} = Прибуток / Середній залишок оборотних активів	-0,557	-0,146
Покриття зобов'язань власним капіталом ($K_{пок}$)	$K_{пок}$ = Власний капітал / Позиковий капітал	-0,287	-0,359
Матеріаломісткість (M_m)	M_m = Собівартість / Виручка від реалізації	0,880	0,909
Придатність основних засобів (K_n)	K_n = Залишкова вартість / Первісна вартість	0,843	0,781
Знос основних засобів ($Z_{оз}$)	$Z_{оз}$ = Сума зносу / Первісна вартість	0,157	0,219
Загальний показник		0,727	0,630

*Примітка. Складено автором

Таблиця 2.6

**Розрахунок показників для діагностики кадрової складової
стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2023-2024рр***

Показники	Формула розрахунку	2023	2024
Продуктивність праці (Π_n)	Π_n = Собівартість / Середньооблікова чисельність працівників	1,443	1,978
Зарплатовіддача (Z_v)	Z_v = Собівартість / Фонд оплати праці	9,128	8,582
Рентабельність фонду оплати праці ($P_{фон}$)	$P_{фон}$ = Чистий прибуток / Фонд оплати праці	-2,192	-0,977
Коефіцієнт обороту найманих працівників ($K_{об.найм.пр.}$)	$K_{об.найм.пр.}$ = Кількість прийнятих працівників / Середньооблікова чисельність працівників	0,075	0,115
Коефіцієнт обороту звільнених працівників ($K_{об.звільн.пр.}$)	$K_{об.звільн.пр.}$ = Кількість звільнених працівників / Середньооблікова чисельність працівників	0,458	0,383
Загальний показник		0,459	0,792

*Примітка. Складено автором

На основі проведеної діагностики складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» сформовані результати розрахунків вартісної оцінки потенціалу підприємства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Результати діагностики складових стратегічного потенціалу ПрАТ
«Дніпроспецсталь» за 2023-2024рр*.**

№ з/п	Показники	2023	2024	Відхилення 2024/2023	
				Абсолютне (+, -)	Відносне, %
1	Ресурсна складова (РС)	0,727	0,630	-0,097	86,66
2	Фінансова складова (ФС)	-0,507	-0,241	-0,266	47,53
3	Кадрова складова (КС)	0,459	0,792	0,333	156,22
4	Інтегральний показник (ІП)	0,553	0,493	-0,060	89,15

*Примітка. Складено автором

Як показують результати діагностики, динаміка складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2024 році порівняно з 2023 роком характеризується:

- скороченням на 0,097пп (на 13,34%) потенціалу ресурсної складової;
- зменшенням на 0,266 пп (на 52,47%) потенціалу фінансової складової;
- зростанням на 0,333 пп (на 56,22%) потенціалу кадрової складової;
- скороченням на 0,06 пп (на 10,85%) інтегрального показника ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства.

Отриманий результат, що встановлює кількісний вимір рівня стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь», може бути інтерпретованим за наступною шкалою оцінювання:

$0 < \text{ІП заг} \leq 0,50$ – критичний рівень – підприємство має критичний рівень стратегічного потенціалу та значні труднощі для подальшого функціонування;

$0,51 < \text{ІП заг} \leq 0,70$ – низький рівень – підприємство має недостатній рівень стратегічного потенціалу для ефективного функціонування;

$0,71 < \text{ІП заг} \leq 0,85$ – достатній рівень – підприємство має достатній рівень стратегічного потенціалу для ведення конкурентної боротьби на ринку;

$0,86 < \text{ІП заг} \leq 1,00$ – високий рівень – підприємство має високий рівень стратегічного потенціалу.

Отже, ПрАТ «Дніпроспецсталь» у 2023 р. має низький рівень стратегічного потенціалу, який наближається до критичного. У 2024 р. рівень стратегічного потенціалу підприємства наблизився до критичного рівня.

Вимірювання стратегічного потенціалу у вигляді комплексного інтегрального показника уможливорює його уявлення в якості, свого роду, ключового критерію ефективності. Однак конкретному підприємству, зокрема, ПрАТ «Дніпроспецсталь», для ефективної діяльності недостатньо визначити, яким рівнем стратегічного потенціалу воно володіє, тобто необхідно встановити вплив складових, за рахунок яких даний рівень формується, та які показники мають найбільший вплив на ту чи іншу складову потенціалу, що дозволить розробити конкретну стратегію підвищення ефективності використання потенціалу підприємства та досягти цільових позицій у галузі.

В результаті аналізу значень часткових інтегральних показників оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» та визначення загальних оцінок рівня їх пріоритетності, було побудовано наступну ієрархію (рис. 2.6).

Подібна градація дає змогу виділити ключові стратегічні пріоритети, оцінити рівень основних складових потенціалу підприємства та їх динамічну зміну.

Отже, інтегральна діагностика складових стратегічного потенціалу – це комплексна оцінка його здібностей до довгострокового розвитку, заснована на об'єднанні часткових показників, що передбачає проведення комплексного дослідження, яке дозволяє оцінити не просто поточний стан окремих компонентів капіталу, а й здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стійке зростання.

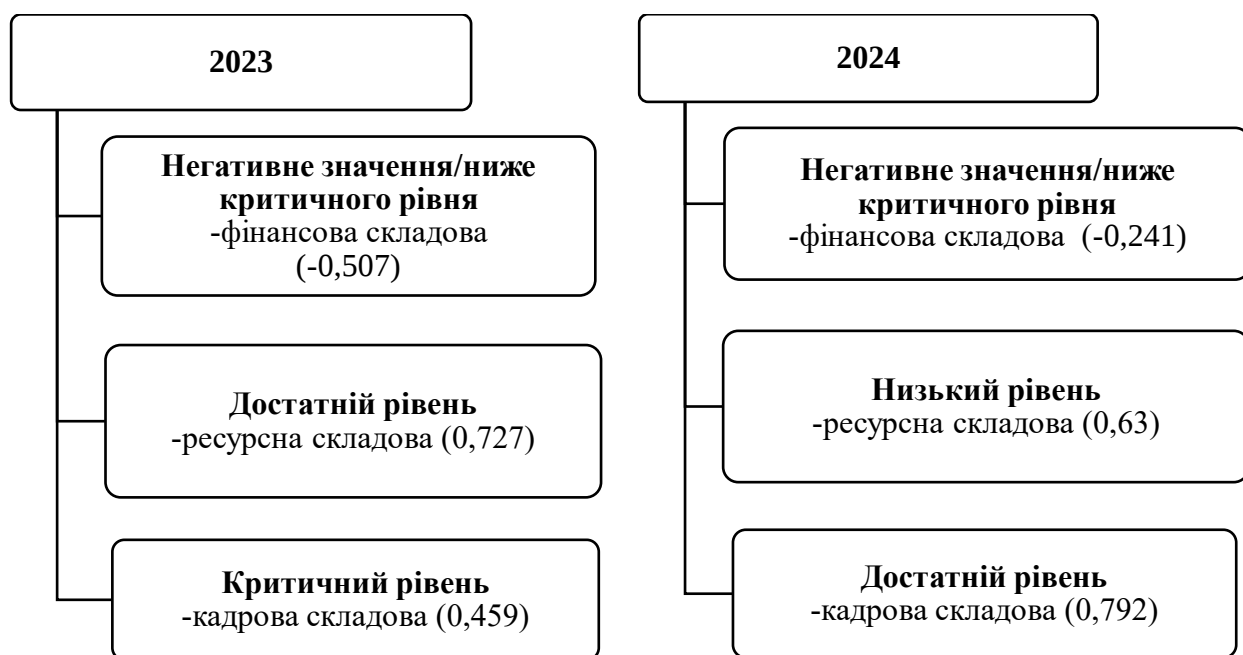


Рис. 2.6 Ієрархія складових стратегічного потенціалу ПрАТ
«Дніпроспецсталь» за 2023-2024рр.

Результатом є зведений рейтинг чи індекс, що визначає поточний стан підприємства та його здатність до реалізації стратегічних цілей. Особливо це важливо для металургійних підприємств через високу капіталомісткість, залежність від сировинних ресурсів та жорстких екологічних норм.

Така діагностика у мирний час повинна проводитися не рідше ніж один раз на рік, а при різкій зміні зовнішнього середовища, зокрема, внаслідок війни – набагато частіше (по мірі необхідності).

У даній ситуації важливим також є вивчення впливу зовнішніх факторів на формування складових стратегічного потенціалу підприємства, що дозволить оцінити параметри його якісних та кількісних характеристик та встановити наслідки впливу даних факторів на ці параметри, а також розробити заходи, які дозволять використовувати позитивні моменти цього впливу та нейтралізувати негативні.

2.3 Аналіз впливу зовнішнього середовища на управління розвитком стратегічного потенціалу металургійного підприємства

Як вже зазначалося, фактори впливу оточуючого середовища на управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства поділяються на внутрішні та зовнішні. Відмінною особливістю зовнішніх факторів є широкий спектр впливу та відсутність можливості управління ними з боку підприємств. Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємств та, на відміну від зовнішніх, підвладні змінам.

Важливо підкреслити, що зовнішній вплив на управління розвитком стратегічного потенціалу металургійних підприємств особливо посилюється в період військових дій. Причиною цього є коливання ключових показників економіки, серед яких обмінний курс валют, зміни у доступності до фінансів, зміни вартості ресурсів, інфляція, скорочення обсягів виробництва, зміни у кон'юктурі вітчизняної та світової економіки і інші ризики, які можуть бути спричинені війною. Крім того, війна впливає і на інвестиційну привабливість галузі через макроекономічні показники, такі як ВВП, рівень безробіття та інфляції.

Для більш детальної оцінки зовнішнього впливу (макрооточення) на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» скористаємося методикою PEST-аналізу, розглянутою у розділі 1.3 даного дослідження.

Застосуємо одну із варіацій PEST-аналізу – PESTLE - аналіз, до якого входять ще два показники: фактори правового характеру (L- Legal) та фактори екологічного характеру (E - Environmental or Ecological) [51, С.220]. Отже, у даному випадку розглянемо такі чинники зовнішнього впливу на стратегічний потенціал ПрАТ «Дніпроспецсталь»: Р – політичні, Е – економічні, S – соціальні, Т – технічні, L – правові, Е – екологічні (табл.2.8).

PESTLE-аналіз зовнішнього впливу на управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства за допомогою методу складання профілю макрооточення та експертної оцінки керівників та фахівців підприємства представлений у табл. (Додаток Е).

Таблиця 2.8

**Зовнішні чинники, здатні впливати на діяльність ПрАТ
«Дніпроспецсталь»***

Код чинника	Чинники
1	2
P	Політичні
P1	Окупація частини території Запорізької області
P2	Військові ризики - розташування підприємства безпосередньо в прифронтовій смузі
P3	«Токсичність» відносин з компаніями країни-агресора, міжнародні санкції проти країни-агресора
P4	Обмежена можливість використання Чорноморських шляхів, річкових та морських портів України
P5	Внутрішня санкційна політика уряду та керівництва країни, яка негативно впливає на можливості забезпечення сировиною та металобрухтом виробництва заводу
E	Економічні
E1	Поточна ситуація у всій українській економіці, що характеризується волатильністю та високою невизначеністю
E2	Погіршення економічних наслідків ескалації бойових дій
E3	Дефіцит електроенергії
E4	Прискорення інфляційних процесів
E5	Обмежена логістика внаслідок скорочення пропускної спроможності залізничної, автомобільної та морської транспортних систем
E6	Високий рівень конкуренції та обмежена здатність конкурувати, враховуючи відносно високу собівартість виробництва та обмежену кількість сировини
E7	Висока ризикованість комерційних операцій через непередбачуваність і непрогнозованість ситуації
E8	Втрата джерел постачання сировини або ускладнення доступу до них
E9	Активізація та агресивна політика основних конкурентів з Південно-Східної Азії та, як наслідок, зниження рівня конкурентних цін
E10	Руйнування логістичної, енергетичної та промислової інфраструктури
E11	Зниження рівня промислового виробництва на основних ринках та, як наслідок, зниження попиту на продукцію підприємства
E12	Високий рівень податкового навантаження
E13	Підвищення тарифів на залізничні вантажоперевезення в Україні
E14	Підвищення тарифів на енергоносії
E15	Підвищення цін на базові метали за умов низької пропозиції
E16	Зростання витрат на морські перевезення
S	Соціальні
S1	Нестача кадрів, спричинена як відтоком спеціалістів за кордон, так і приєднанням багатьох із них до ЗСУ
S2	Чоловіки не прагнуть влаштовуватися на підприємство через можливість бути мобілізованим
S3	Посилення мобілізації, що призводить до нестачі робочої сили і може посилити зниження ділової активності

Продовження табл. 2.8

1	2
T	Технічні
T1	Перебої в забезпеченні підприємства електроенергією через руйнування енергоінфраструктури
T2	Модернізація виробництва основними конкурентами
T3	Наявність застарілого та морально зношеного устаткування
T4	Значні витрати на створення інноваційних продуктів та послуг, що можуть не привести до запланованого результату
L	Правові
L1	Імпортні загороджувальні заходи та обмеження на продаж металу у високомаржинальних галузях промисловості (такі як BIS в Індії)
L2	Дії обмежувального характеру з боку Європейських фінансових та контролюючих інституцій по відношенню до підприємств Запорізької області
L3	Запровадження урядом України низки обмежень у вигляді критичного імпорту та повна заборона на ввезення товарів походженням з країни-агресора
L4	У зв'язку із застосуванням мораторію щодо підсанкційних і пов'язаних з ними осіб підприємство не має можливості з 16.05.2023 р. і по теперішній час здійснювати повноцінну господарську діяльність, оскільки діють певні обмеження щодо виконання правочинів та інших зобов'язань
E	Екологічні
E1	Вимога щодо надання звітів клієнтам ЄС (з січня 2024 року) на всі поставки про викиди діоксиду вуглецю щодо ускладнює роботу підприємства
E2	Необхідність додаткових витрат на переобладнання та впровадження нових технологій або на додатковий збір
E3	Ускладнення конкуренції з іншими виробниками, які мають ресурси на модернізацію та можливість використання екологічних державних програм
E4	Регулювання СВМ, внаслідок чого експорт чавуну, заготовки й сортового прокату може припинитися після 2030 року внаслідок неконкурентоспроможності стосовно продукції, що виробляється електросталеплавильним способом в ЄС

*Примітка. Складено автором

Проведений у табл. PESTLE-аналіз зовнішнього впливу на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпрспецсталь» показав, що загальний вплив несприятливих компонентів макрооточення склав 154 бали, а сприятливих – всього 7 балів.

В результаті проведеного дослідження робимо наступні висновки:

1. Вплив політичних чинників на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпрспецсталь» переважно негативний (-20 балів).

Найбільш негативно впливають військові ризики – окупація частини території Запорізької області та розташування підприємства безпосередньо в прифронтовій смузі. Серед позитивних чинників можна відмітити лише деяке покращення можливості використання Чорноморських шляхів, річкових та морських портів України для логістики підприємства.

2. Вплив економічних чинників на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» повністю негативний (-91 бал). Зокрема, це дефіцит електроенергії, втрата джерел постачання сировини або ускладнення доступу до них, підвищення цін на базові метали за умов низької пропозиції, підвищення тарифів на залізничні вантажоперевезення та енергоносії, зростання витрат на морські перевезення тощо.

3. Вплив соціальних факторів на управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства також негативний (-12 балів), та пов'язаний в основному із забезпеченістю кваліфікованими кадрами, з якими ситуація вкрай складна.

4. Вплив технічних факторів також переважно негативний (-9 балів), що обумовлюється перебоями в забезпеченні підприємства електроенергією через руйнування енергоінфраструктури та наявністю застарілого та морально зношеного устаткування. Серед позитивних факторів слід відмітити значні витрати підприємства на створення інноваційних продуктів та послуг для утримання конкурентоздатності на ринку.

5. Вплив правових факторів чинників на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» в основному негативний (-7 балів), зокрема, це стосується дій обмежувального характеру з боку Європейських фінансових та контролюючих інституцій по відношенню до підприємств Запорізької області. Серед позитивних моментів відмічаємо запроваджений мораторій щодо підсанкційних і пов'язаних з ними осіб підприємства, що призвело до повного припинення відносин з компаніями країни-агресора.

6. Екологічні фактори на управління розвитком стратегічного потенціалу підприємства впливають як негативно, так і позитивно. Зокрема, екологічні вимоги призводять до необхідності здійснення додаткових витрат на переобладнання та впровадження нових технологій, що покращує конкурентоздатність підприємства на світовому ринку.

Доповненням до PESTLE-аналізу зовнішнього впливу на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» є аналіз «5 сил Портера», який спрямований на дослідження конкурентного середовища підприємства. Даний аналіз, проведений за методикою, наведеною у розділі 1.3 даного дослідження, дозволив виявити «вузькі місця» в управлінні розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ підприємства з метою його зміцнення та ослаблення позицій конкурентів. Аналіз проводився у два етапи (рис.2.7):

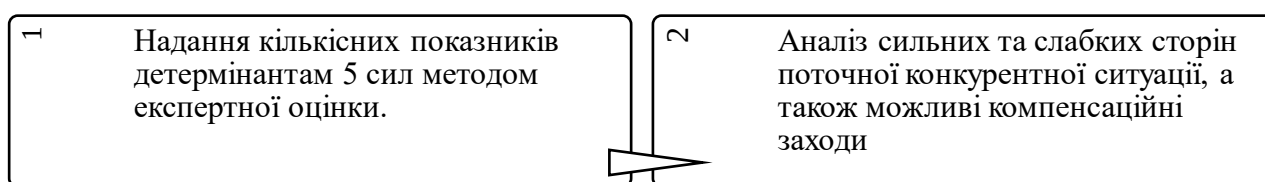


Рис.2.7 Етапи аналізу «5 сил Портера» для ПрАТ «Дніпроспецсталь»

За результатами першого етапу було отримано такі експертні оцінки значень детермінант (0 – найгірше значення, 6 – найкраще значення) (табл. 2.9). Для кожної сили розраховано середнє арифметичне значення та виведено загальний індекс ринкової сили як середнє арифметичне всіх сил (0-1-дуже низький; 1,1-2,5 - низький; 2,6-3,5 – середній; 3,6-5 – високий; 5-6 – дуже високий).

Таким чином, виходить: ринкова влада постачальників дорівнює 4,7 (висока), ринкова влада покупців дорівнює 4,3 (висока), влада існуючих конкурентів дорівнює 5,3 (дуже висока), загроза з боку нових конкурентів дорівнює 1,4 (низька), загроза з боку товарів-субститутів дорівнює також 1,4.

Таблиця 2.9

Результати оцінки сил і детермінант моделі «5 сил конкуренції»

М.Портера для ПрАТ «Дніпроспецсталь»*

Найменування детермінант	Оцінка (0 – 6)
1	2
Ринкова влада постачальників	4,7
Обмеженість ресурсів постачальників (ринок залізної руди фактично контролюється «великою трійкою» (Vale, Rio Tinto, BHP))	6
Концентрація ресурсів постачальників	6
Енергозалежність	6
Витрати зміни постачальників у підприємств галузі	4
Вартість закупівлі у співвіднесенні із сукупними витратами	5
Значення замовлень для постачальників	2
Наявність ресурсів-субститутів	5
Загроза прямої та зворотної інтеграції фірм у галузі	2
Вплив ціни ресурсів на вартість продукції або її диференціювання	6
Ринкова влада покупців	4,3
Галузева концентрація покупців (основні споживачі – машинобудування, оборонний сектор та інфраструктура)	6
Обсяг закупівель продукції покупцями (в умовах війни внутрішній попит обмежений, а покупки на зовнішніх ринках диктують умови через розмаїття альтернативних постачальників)	5
Витрати зміни покупців у порівнянні витратами зміни постачальників	4
Залежність від великих клієнтів	5
Здатність до інтеграції вниз по технологічному ланцюжку	3
Товари-замінники	3
Співвідношення ціна/загальний обсяг закупівель	4
Відмінності товарів/пізнаваність торгової марки	4
Вплив якості товару	5
Вигоди покупця	3
Стимули осіб, які ухвалюють рішення щодо замовлень	2
Влада існуючих конкурентів	5,3
Вітчизняні конкуренти («Інтерпайп Сталь», «Каметсталь»)	6
Конкуренти на світовому ринку (жорстка конкуренція з боку азіатських виробників (Китай, Індія), які домінують за обсягами та цінами)	6
Кризовий стан підприємства	6
Зростання галузі	6
Постійні (або складські) витрати/додана вартість	5
Недовантаження виробничих потужностей	5
Відмінності у продукції	4
Пізнаваність торгової марки	3
Витрати перемикання (споживачів)	5
Загроза появи нових конкурентів	1,4
Бар'єри на вході (галузь вкрай капіталомістка)	1
Військові дії в регіоні (військові дії роблять регіон непривабливим для створення нових виробничих потужностей)	1

Продовження табл. 2.9

1	2
Економія, пов'язана з масштабом виробництва	1
Впізнаваність торгової марки	2
Вимоги до обсягу капіталу	1
Доступ до каналів розподілу	1
Абсолютні переваги по витратам	3
Доступ до необхідних ресурсів	1
Власна модель, що відрізняється низькими витратами	2
Політика уряду	1
Загроза появи товарів-субститутів	1,4
Технологічні тренди (є ризик заміщення стали високоміцними композитами або алюмінієм в окремих секторах (автопром, авіація), проте у важкому машинобудуванні та інфраструктурі спеціальна сталь залишається незамінною	2
Відносна ціна субститутів	1
Витрати перемикання	1
Схильність покупців до субститутів	1
Можливість задовольняти потреби та бажання клієнтів іншим способом	2

*Примітка. Складено автором

Загальний індекс ринкової сили становить 3,4. Таке становище можна інтерпретувати як середнє (від 2,6 до 3,5), тобто рівень конкуренції у галузі позначається як середній.

Для візуалізації результатів проведеного аналізу було побудовано пелюсткову діаграму (рис.2.8).

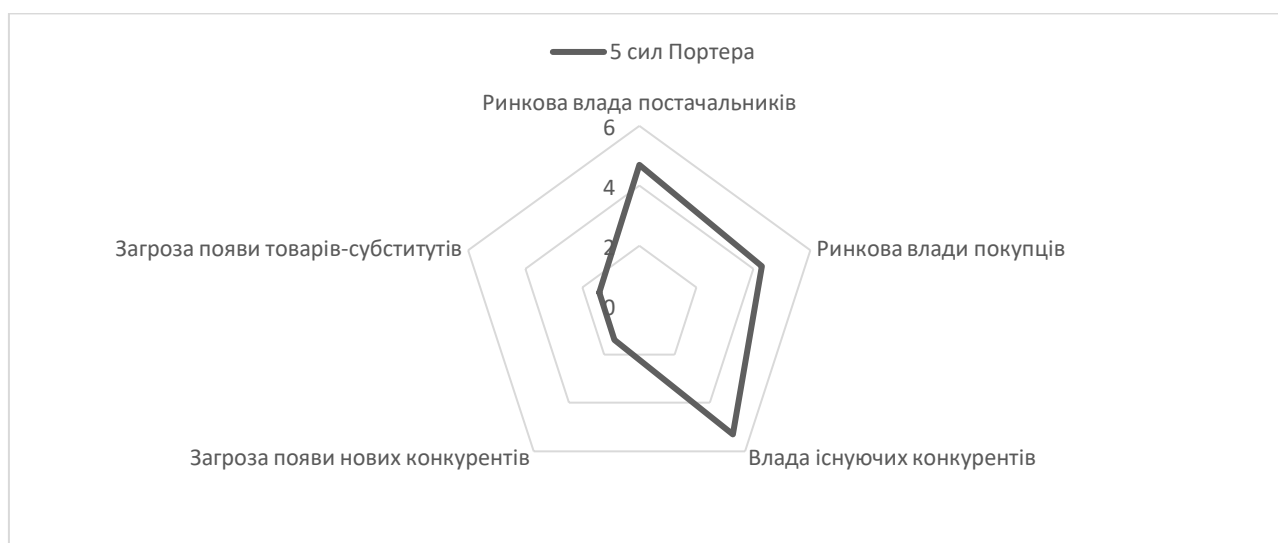


Рис. 2.8 Пелюсткова діаграма результатів аналізу п'яти сил Портера для ПрАТ «Дніпроспецсталь»

На другому етапі проаналізовані можливості та загрози для ПрАТ «Дніпроспецсталь» у поточній конкурентній ситуації, а також сформовані можливі компенсаційні заходи (Додаток Ж).

Таким чином, ми отримуємо список можливих альтернатив, що стосуються розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь». В результаті можна зробити такі висновки: найбільшу загрозу для підприємства становлять внутрішньогалузева конкуренція (на фоні збитковості діяльності) та влада постачальників сировини та енергоресурсів.

Отже, ПрАТ «Дніпроспецсталь» функціонує в умовах найжорсткішого тиску, де можливість здійснення діяльності та її ефективність залежить від закупівель сировини/енергії та можливості диференціації продукції (випуску унікальних марок сталі), щоб уникнути прямої цінової конкуренції. Для забезпечення діяльності у майбутньому ПрАТ «Дніпроспецсталь» повинна розробити заходи, спрямовані на збільшення обсягів продажів шляхом підвищення якості власної продукції, пошуку нових ринків реалізації, розширення асортименту тощо. Підприємство повинно продовжувати реалізацію програм зниження собівартості виробництва та оптимізації витрат, а також програм енергоефективності.

Висновки до розділу 2

На підставі виконаного аналізу управління стратегічним потенціалом ПрАТ «Дніпроспецсталь» робимо наступні висновки:

1. Встановлено, що на даний час ПрАТ «Дніпроспецсталь» є безперечним лідером у сфері виробництва сортової нержавіючої сталі, яка використовується в таких галузях промисловості як машино-, судно- та автомобілебудування, авіакосмічна і нафтогазовидобувна галузі. Досліджений склад продуктового портфеля підприємства та динаміка виробництва сталі та феросплавів за 2023-2025рр. Наголошено, що підприємство функціонує в умовах воєнного стану у прифронтовій зоні, тобто повна стабілізація виробничого процесу та можливість

продовження діяльності ПрАТ залежить від подальшого розвитку військової ситуації в Україні, що наразі є непередбачуваним. Наслідком ескалації воєнних дій може бути виникнення критичного дефіциту сировинних ресурсів, значне зниження попиту на металопродукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, логістичні проблеми, фінансові труднощі тощо.

2. Для поглибленого аналізу техніко-економічного стану підприємства проведена діагностика складових його стратегічного потенціалу за допомогою методу інтегральної оцінки. Оцінка ефективності використання складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» була виконана за такими компонентами як ресурсна, фінансова і кадрова складова за 2024-2025рр., так як саме їх, на наш погляд, можна достовірно оцінити. На основі проведеної діагностики складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» сформовані результати розрахунків вартісної оцінки стратегічного потенціалу підприємства. На основі одержаним даних встановлено, що ПрАТ «Дніпроспецсталь» має низький рівень стратегічного потенціалу, який наближається до критичного. В результаті аналізу значень часткових інтегральних показників оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» та визначення загальних оцінок рівня їх пріоритетності, було побудовано ієрархію таких пріоритетів. Це дало змогу оцінити рівень основних складових потенціалу підприємства та їх динамічну зміну, а також виділити ключові пріоритети.

3. Проведений аналіз впливу зовнішнього середовища (макро та мікро) на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» показав, що зовнішній вплив на управління розвитком стратегічного потенціалу металургійних підприємств особливо посилюється в період військових дій. Для більш детальної оцінки зовнішнього впливу (макрооточення) на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» була використана методика PEST- аналізу (варіант PESTLE – аналіз) та розглянуті такі чинники зовнішнього впливу на стратегічний потенціал як політичні, економічні, соціальні, технічні, правові, та екологічні. Аналіз, проведений за допомогою методу складання профілю макрооточення та експертної оцінки керівників та

фахівців підприємства, показав, що загальний вплив несприятливих компонентів макрооточення на підприємство склав 154 бали, а сприятливих – всього 7 балів. Доповнений PESTLE-аналіз аналізом «5 сил Портера», який був спрямований на дослідження конкурентного середовища підприємства. Результатом оцінки сил і детермінант моделі «5 сил конкуренції» М.Портера для ПрАТ «Дніпрспецсталь» став загальний індекс ринкової сили (3,4 бали), тобто рівень конкуренції у галузі позначається як середній. Встановлено, що ПрАТ «Дніпрспецсталь» функціонує в умовах найжорсткішого тиску, де можливість здійснення діяльності та її ефективність залежить від закупівель сировини/енергії та можливості диференціації продукції (випуску унікальних марок сталі), щоб уникнути прямої цінової конкуренції. Для продовження діяльності у майбутньому ПрАТ «Дніпрспецсталь» повинна розробити заходи, спрямовані на збільшення обсягів продажів шляхом підвищення якості власної продукції, пошуку нових ринків збуту, розширення асортименту тощо. Підприємство повинно продовжувати реалізацію програм зниження собівартості виробництва та оптимізації витрат, а також програм енергоефективності.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ПрАТ «ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ»

3.1 Розроблення стратегії розвитку стратегічного потенціалу металургійного підприємства

В умовах продовження військових дій на території України удосконалення управління розвитком стратегічного потенціалу вітчизняних металургійних підприємств є основним фактором та гарантом зростання економіки та безпеки країни. Отже, для забезпечення подальшого функціонування і розвитку металургійних підприємств в умовах воєнного стану виникає необхідність використання нових підходів до розроблення стратегії розвитку потенціалу підприємств даної сфери. Одним із ефективних методів, який використовується для розроблення такої стратегії, є стратегічний аналіз, який має бути цілеспрямованим та орієнтованим на існуючі проблеми управління та розвитку потенціалу підприємства [52].

Як вже зазначалося, у вітчизняній та міжнародній практиці стратегічного аналізу застосовуються різні інструменти. Одним з них є SWOT-аналіз як досить простий та апробований спосіб оцінки достатності ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-проектів, виявлення ризиків, виникаючих у зв'язку з відсутністю або недостатністю ресурсів для ведення фінансово-господарської діяльності, що дозволяє спрогнозувати фактори, які можуть призвести до невиконання стратегічних цілей підприємства тощо. Також вважається, що в умовах кризових явищ збирання та поповнення інформаційної бази для дослідження стійкості та конкурентоспроможності потенціалу підприємства за рахунок зниження невизначеності при прийнятті управлінських рішень найбільш успішно можуть бути здійснені на основі даного виду аналізу [37,

С.82]. Так як SWOT-аналіз фактично є дзеркальним відображенням стану підприємства, він допомагає визначити напрямки подальшого розвитку його стратегічного потенціалу. SWOT-аналіз, який здійснюється на постійній основі з певною періодичністю, дозволяє підприємству вибирати оптимальний шлях розвитку стратегічного потенціалу, уникаючи загроз (небезпек), ефективно використовуючи наявні в його розпорядженні ресурси, реалізуючи надані ринком сприятливі можливості.

Розглянемо методику розроблення стратегії розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» з використанням SWOT-аналізу. Основні компоненти SWOT-аналізу ПрАТ «Дніпроспецсталь» – це аудит зовнішнього оточення (аналіз загроз та сприятливих можливостей) та внутрішній аудит компанії (Додаток К).

У процесі проведення зовнішнього аудиту оцінюється привабливість ринку, зовнішні можливості та загрози підприємства. Аналіз макрооточення, невідкладного контролю із боку підприємства, був виконаний нами у р.2.3 даного дослідження за допомогою методики РЕСТ-аналізу. Аналіз мікрооточення ПрАТ «Дніпроспецсталь» (конкурентного середовища) також був проведений нами у даному розділі з використанням моделі «5 сил конкуренції» М. Портера.

Слід, однак, зазначити, що окремі питання оцінки стану та прогнозування зовнішнього середовища ПрАТ «Дніпроспецсталь» з урахуванням регіонального та галузевого компонентів залишаються досі недостатньо опрацьованими в теоретичному плані та не доведеними до практичного використання. Причинами цього, на наш погляд, є проблеми нестачі інформації, недостатності кваліфікації та аналітичних здібностей фахівців підприємства, дискретності характеру дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища а також проблема непередбачуваності майбутнього в умовах війни тощо.

Аналіз внутрішніх чинників діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь» розкриває можливості та відмінні переваги стратегічного капіталу, якими підприємство володіє у конкурентній боротьбі, а також слабкі сторони

господарювання, що є причиною нестабільного та кризового фінансового стану підприємства на даний момент. Внутрішні чинники будемо аналізувати за визначеними складовими стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»: ресурсною, виробничою, кадровою, інноваційною, фінансовою та управлінською, які створюють сукупність взаємозалежних функціональних елементів (підсистем), безпосередньо підконтрольних керівництву підприємства. Перед побудовою загальної матриці SWOT-аналізу оцінимо вплив окремих факторів на складові стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» (Додаток Л).

Оскільки внутрішнє середовище ПрАТ «Дніпроспецсталь» розглядається як стратегічний ресурс розвитку підприємства, то його аналіз має бути проблемно-орієнтованим, системним та багатофакторним (рис. 3.1).

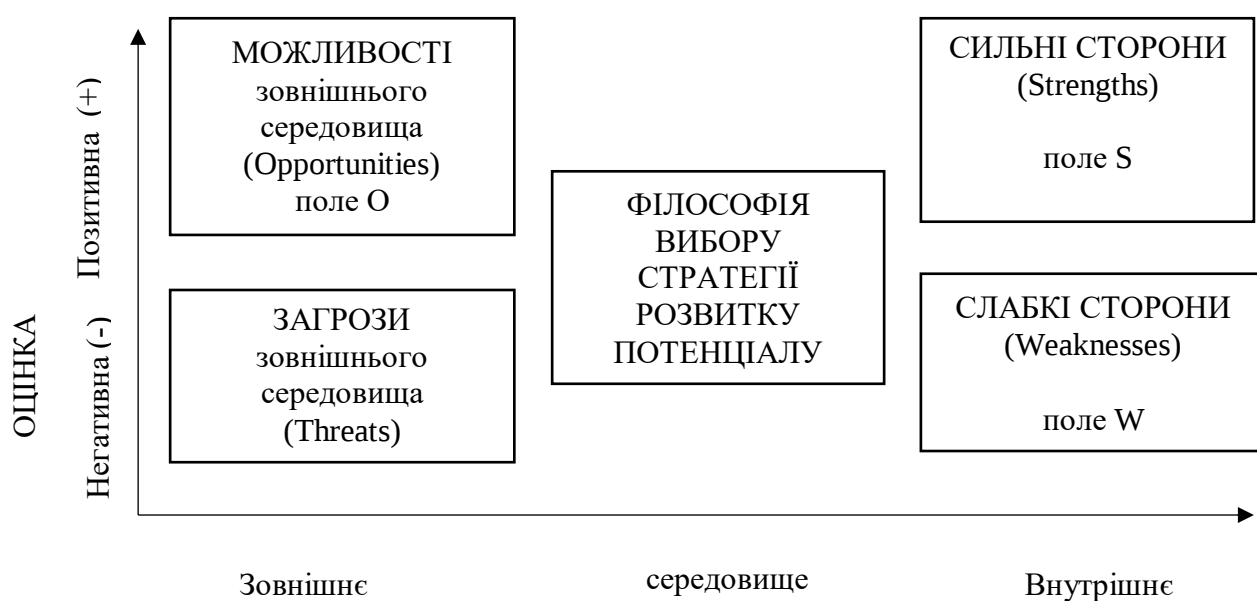


Рис.3.1 Матриця SWOT-аналізу для вибору стратегії розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Базові стратегії розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» визначаються, виходячи із зіставлення (кореляції) характеристик середовища його функціонування для чотирьох зон SWOT-матриці (Додаток К).

Правильно та вчасно прийняті стратегічні рішення щодо базових стратегій розвитку стратегічного потенціалу в умовах війни, безумовно, відіграють ключову роль для забезпечення успішної діяльності ПрАТ «Дніпроспецсталь», справляючи вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції та підприємства загалом. Відповідний SWOT-аналіз для ПрАТ «Дніпроспецсталь» представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз ПрАТ «Дніпроспецсталь» для розробки базових стратегій розвитку стратегічного потенціалу підприємства*

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА	
Можливості (сприятливі зовнішні фактори)	Загрози (несприятливі зовнішні фактори)
1	2
3. Можливість залучення стратегічного інвестора внаслідок реструктуризації заборгованості або зміни власника для доступу до капіталу оновлення активів. 4. Залучення державної підтримки для модернізації потужностей та стабілізації фінансового стану. 5. Інтеграція в ланцюжки постачання ЄС для авіакосмічної та енергетичної галузей. 6. Впровадження технологій декарбонізації для відповідності нормам ЄВРО. 7. Цифровізація (впровадження AI та Big Data для оптимізації плавки та зниження браку). 8. Впровадження сучасних стратегій управління персоналом. 9. Фокус на формуванні «превентивної кадрової політики» та системну роботу з кадровим резервом.	3. Конкуренція з боку виробників з Китаю та Індії, які мають нижчі витрати та доступ до дешевої сировини. 4. Відтік кваліфікованих спеціалістів внаслідок міграції за кордон та мобілізації персоналу. 6. Ризики для безпеки персоналу у прифронтовому регіоні. 7. Загальне зниження якості та обсягів підготовки технічних фахівців у країні. 8. Скорочення бюджетів на навчання та розвиток персоналу. 9. Посилення боротьби за ефективних менеджерів із боку великих металургійних холдингів.
Сильні сторони (переваги підприємства)	Слабкі сторони (недоліки підприємства)
1. Значний інноваційний завдяки експертизі у виробництві складних сплавів. 2. Є єдиним в Україні виробником сортової нержавіючої сталі та спецсталів зі складним хімічним складом. 3. Зростання потреби вітчизняного ВПК у якісних сталях, що створює стабільний внутрішній попит на продукцію заводу.	1. Критичний фінансовий стан та загроза ліквідації підприємства. 2. Зниження вартості чистих активів до критичного рівня. 3. Застарілі виробничі лінії, що вимагають значних витрат енергії на виробництво продукції. 4. Потреба у значних інвестиціях для глибокої модернізації виробництва.

Продовження табл. 3.1

1	2
4. Наявність електросталеплавильного виробництва, що дозволяє гнучко підлаштовуватися під дрібносерійні замовлення спецсплавів. 5. Багаторічний досвід роботи на міжнародних ринках спецсталів. 6. Наявність власної наукової бази та досвідчених кадрів, що володіють специфічними знаннями у сфері металургії. 7. Стабільне «ядро» колективу, що забезпечує передачу досвіду молодим кадрам. 8. Відповідність міжнародним стандартам якості, що полегшує вихід на західні інвестиційні ринки. 9. Стабільність виплат заробітної плати незважаючи на складнощі.	5. Висока енергоємність робить собівартість продукції вкрай залежною від тарифів на електроенергію. 6. Складнощі з експортом та імпортом сировини в умовах військових дій. 7. «Старіння» основного складу фахівців за низького припливу молоді. 8. «Жорсткий» стиль керівництва та недоліки у системі мотивації. 9. Повільне впровадження ІТ-інструментів у процеси управління персоналом.

*Примітка. Складено автором

Запропоновані до розгляду на основі проведеного SWOT-аналізу альтернативи розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» повинні спочатку відповідати як цілям компанії, так і її ресурсам та можливостям ринку (рис. 3.2).

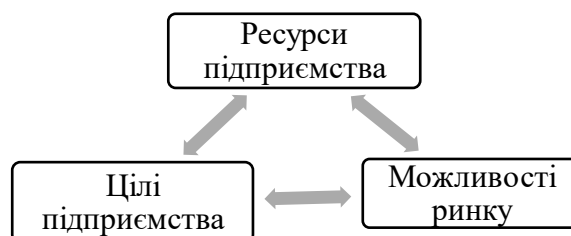


Рис.3.2 Основні обмеження вибору альтернатив розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Цей підхід ґрунтується на широкому використанні методів портфельного аналізу та представляється у формі матриць. Шкали матриць різні, проте, по суті відображають два основні напрями аналізу: ринкову та інвестиційну привабливість ринку (конкурентні позиції підприємства на даному ринку) та бізнесу. Так, для опису виявлених варіантів розвитку стратегічного потенціалу

ПрАТ «Дніпроспецсталь» зручно використовувати матрицю І. Ансоффа «Продукт-ринок», подану у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця І. Ансоффа «Продукт-ринок»*

Ринки	Наявний товар	Новий товар
Існуючий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

*Примітка. Складено автором

Перевагами матриці «Продукт-ринок» є її простота та наочність, недоліками – одностороння орієнтація на зростання та обмеження у розрізі двох характеристик. Інший підхід представляє модель Д. Абеля, яка, на наш погляд, не має недоліків матриці І. Ансоффа та передбачає розкриття змісту розвитку стратегічного потенціалу підприємства через три основні складові: групи покупців, потреби покупців та технології, що використовується при розробці та виробництві продукту (рис. 3.3).

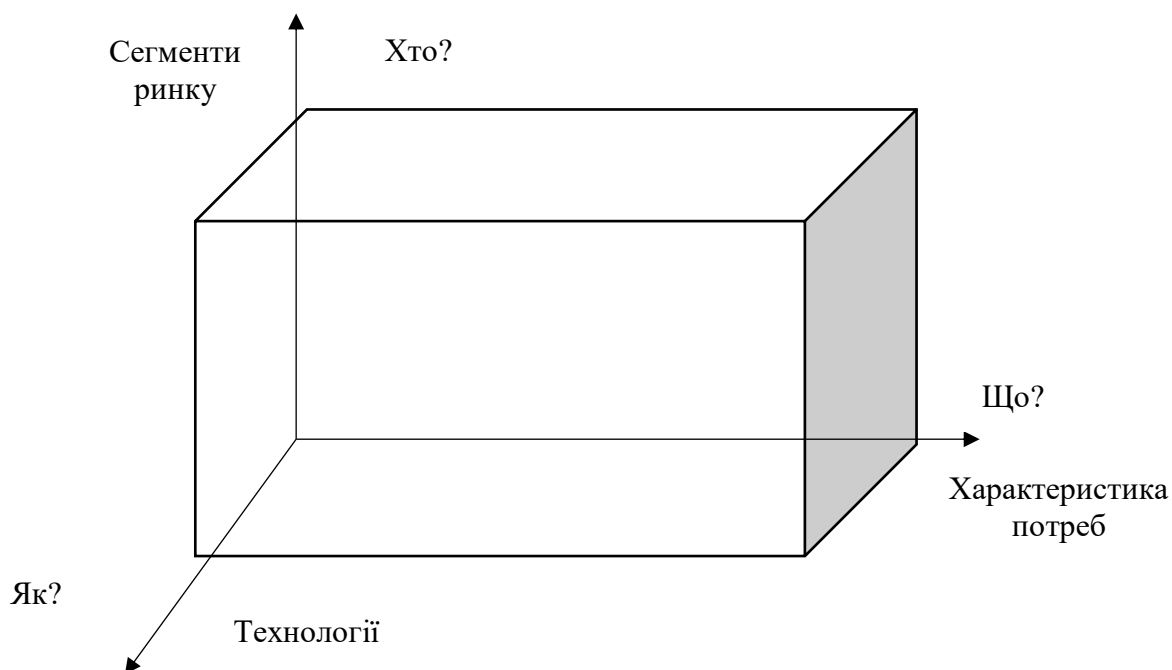


Рис.3.3 Поле можливих стратегій розвитку стратегічного потенціалу
ПрАТ «Дніпроспецсталь» (за Д. Абелем) [53, С.40]

Після визначення основних альтернатив розвитку стратегічного потенціалу відбувається їх зіставлення та вибір базової стратегії для ПрАТ «Дніпроспецсталь». Однак універсальних інструментів зіставлення стратегій у теорії та практиці нині виділити неможливо, так як дане питання зарубіжною та вітчизняною наукою управління вивчено недостатньо, що дозволяє на практиці діяти, виходячи з ситуації, що склалася. Як правило, в основі зіставлення стратегій лежать методи експертної оцінки, а критеріями порівняння найчастіше виступають ефективність, гнучкість та ризики.

Отже, на наш погляд, при підсумковому формуванні стратегії розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» необхідно враховувати наступний комплекс вимог (Додаток М).

На підставі проведеного SWOT-аналізу, матриці І. Ансоффа та моделі Д.Абеля проаналізуємо наступні найважливіші альтернативні можливості розвитку складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»:

1. Ресурсна компонента – нестача сировини та висока її вартість, а також критичний дефіцит фінансових ресурсів суттєво обмежують можливості для масштабної модернізації підприємства. Основними шляхами вирішення проблеми в умовах волатильності цін на сировину є розвиток електрометалургійних потужностей для зниження енерговитрат, впровадження сучасних систем газоочищення та екологічних програм для відповідності міжнародним стандартам, а також оптимізація логістичних ланцюжків і пошук нових ринків збуту.

2. Виробнича компонента – станом на 2023-2024 рр. підприємство змогло відновити роботу приблизно на 60% довоєнних потужностей. Стратегічним завданням залишається орієнтація на споживача та виробництво високоякісного прокату із спеціальних сталей та сплавів. Важливим є освоєння нових напрямів діяльності для компенсації логістичних та ринкових втрат, зокрема, співпраця з науковими центрами (наприклад ЗНУ) для розробки нових технологій обробки матеріалів, у тому числі для авіабудування.

3. Кадрова компонента – продовження процесів взаємодії з міськими радами молоді для реалізації проєктів із залучення студентів та випускників для формування кадрового резерву і роботи з ним; реалізація програми планування кар'єри для утримання висококваліфікованих спеціалістів; впровадження програм стажувань, у тому числі для молодих спеціалістів; підтримка соціальної інфраструктури підприємства; створення умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх професійного та індивідуального зростання, зокрема, ротація керівництва для стабілізації операційного управління підприємством.

4. Інноваційна компонента – подальше впровадження ініціатив щодо «зеленої» електрометалургії, що дозволяє отримувати державну підтримку та статус екологічного виробництва, що є критично важливим для майбутнього експорту в ЄС у рамках механізму СВМ; підтримка зв'язків з науковими інститутами для впровадження передових технологій виплавки; пошук джерел зовнішнього фінансування чи реструктуризації боргів для здійснення масштабних внутрішніх інвестицій.

5. Фінансова компонента – питання про припинення діяльності через чисті збитки за підсумками 2022-2024 рр. можна використати як юридичний інструмент для затвердження заходів з фінансового оздоровлення підприємства. Зокрема, продуктова трансформація (перехід до виробництва більш дорогих, рентабельних та високоліквідних видів спецсталів з високими споживчими властивостями), ресурсозбереження (спрямування інвестиції на зниження витрат та впровадження енергоефективних технологій, міжнародне співробітництво (збереження логістичного та технічного потенціалу для роботи на європейських ринках за підтримки швейцарської структури DSS International SA).

6. Організаційна компонента – впровадження бізнес-процесів швидкої адаптації нових співробітників в умовах дефіциту кадрів та мобілізаційних процесів; удосконалення використання рішень рівня SAP для оптимізації управління ресурсами, фінансового документообігу та ключових операційних процесів; впровадження драйверних моделей управління та інструментів цифрової трансформації для підвищення організаційної ефективності діяльності.

Отже, розвиток стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» на даному етапі зосереджено на утриманні позицій в умовах дії воєнного часу та адаптації до критичних економічних викликів.

3.2 Обґрунтування напрямків реалізації стратегії розвитку підприємства

Після розробки стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства слідує процес її реалізації, в рамках якого розробляється система поточних та оперативних планів для забезпечення реалізації прийнятої стратегії.

Для планування реалізації стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства слід використовувати наступні інструменти (рис. 3.4).



Рис. 3.4 Інструменти планування реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь» [54, С.34]

Ключовим аспектом при обґрунтуванні напрямків реалізації стратегії розвитку металургійного підприємства є твердження, що його керівництво та топ менеджмент діятиме в умовах невизначеності воєнного стану. Це означає, що формування і реалізація стратегії розвитку підприємства в сучасному світі – це складне питання, яке призводить до того, що необхідно мати стратегію, пристосовану до умов невизначеності. Щоб «вижити» в даних умовах та продовжувати свій розвиток, вітчизняні металовиробники повинні обов'язково розглядати питання про переосмислення процесу реалізації стратегій свого розвитку та пріоритетів, зокрема, способів реагування на зміни зовнішнього середовища в умовах війни.

Таким чином, в ході реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Дніпрспецсталь» варто враховувати такі фактори. як:

1. Посилення конкуренції на вітчизняному та світових ринках, оскільки у період війни виявилися значні відмінності в ефективності управління та мобілізаційних можливостях України та зарубіжних країн, а також систем.

2. Необхідність мінімізації ризиків та собівартості, викликаними порушеними виробничих та логістичних ланцюжків, і, одночасно, зростанням прагнення підприємства отримати альтернативних постачальників сировини та ринків збуту.

3. Зростання залежності металургійної промисловості від фінансових інститутів та підтримки з боку держави в умовах війни та економічної кризи, посилення боротьби за доступ до інституційного, інвестиційного та державного фінансування.

4. Важливість зниження залежності процесів діяльності підприємства від співробітників за рахунок автоматизації та усунення зайвих операційних ланок, в тому числі через активне впровадження цифрових систем віддаленого управління та контролю в умовах війни.

Поряд із проблемами, зазначеними вище, компанії металургійної галузі, в тому числі і ПрАТ «Дніпрспецсталь», зіткнулися з питанням шкідливих викидів виробництва та впливу цієї діяльності на навколишнє середовище. Регулятори, у

свою чергу, посилили контроль та потенційні санкції, які можуть бути застосовні щодо порушників. Забезпечення високої якості сировини та мобілізація капітальних витрат на модернізацію технологій є додатковими проблемами, з якими вже зіткнулося ПрАТ «Дніпроспецсталь» в коротко- та середньостроковій перспективі.

Враховуючи цю ситуацію, керівництву ПрАТ «Дніпроспецсталь» слід розглянути питання щодо реалізації трьох стратегічних пріоритетів на додаток до заходів, які були розглянуті у попередньому розділі:

1. Оптимізація потужностей у відповідності із прогнозованим попитом шляхом зосередження уваги на виробництвах, які характеризуються високим попитом.

2. Прискорення програм оцифрування та автоматизації, що, ймовірно, створить додаткові можливості в галузі операційної ефективності та гнучкості виробництва і підвищить капіталізацію компанії.

3. Модифікація виробництва з метою зниження шкідливих викидів, наприклад, за рахунок збільшення частки прямого скорочення заліза або брухту у виробництві сталі та впровадження технологічних інновацій (у рамках можливостей, продиктованих війною).

Для реалізації цих стратегічних пріоритетів ПрАТ «Дніпроспецсталь» слід розглянути питання щодо включення до відповідної програми наступних аспектів (табл.3.3).

Не менш важливим завданням є контроль виконання стратегії розвитку, який у стратегічному управлінні має бути безперервним, що зумовлює необхідність використання механізму моніторингу. У стратегічному управлінні ПрАТ «Дніпроспецсталь» пріоритет залишатиметься за випереджальним контролем, який ґрунтується на моніторингу динаміки зміни економічного середовища підприємства. Його результатом має стати вироблення та реалізація дієвих заходів, здійснення яких або дозволить знизити потенціали ризиків, або посилити потенціали можливостей, що відкриваються.

Таблиця 3.3

Програма реалізації стратегічних пріоритетів розвитку складових потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану*

Елементи потенціалу	Мета	Основні заходи реалізації
1	2	3
1. Ресурсний	Забезпечення конкуренто-спроможності підприємства на ринку спецсталів за рахунок оптимізації використання всіх видів ресурсів	-покращення технологій переробки брухту та феросплавів для зниження собівартості сталі; - пошук шляхів диверсифікації джерел сировини, енергії та підвищення ефективності систем очищення; - заміна застарілих агрегатів на сучасні печі та прокатні стани для підвищення точності обліку витрат та зниження браку; -розвиток електрометалургійних потужностей для зниження енерговитрат; -укладання довгострокових контрактів з постачальниками ресурсів
2. Виробничий	Трансформація у високотехнологічне, екологічно безпечне та гнучке виробництво, здатне конкурувати на світовому ринку спецсталей	- впровадження сучасних методів позапічної обробки сталі задля досягнення надвисокої чистоти металу; -перехід на цифрове керування виробничими процесами для мінімізації людського фактору та браку; - зниження матеріаломісткості (збільшення виходу придатного металу під час прокатування та кування); - розширення лінійки випускаємих сталей, затребуваних в авіабудуванні, енергетиці та медицині; - поліпшення внутрішніх потоків сировини та готової продукції для скорочення виробничого циклу; - максимальне повторне використання відходів виробництва та замкнутих циклів водопостачання; -можливість виробництва малих партій унікальних сплавів під конкретні вимоги замовника; - аналіз продуктового портфелю з урахуванням впливу війни; - диверсифікація ризиків реалізації шляхом взаємодії з новими, перспективними ринками за межами України; - зниження ризику в періоди нестабільності ланцюжків поставок (від порушення торгівлі та проблем, пов'язаних з ресурсним забезпеченням) та локалізацією кінцевих клієнтів

Продовження табл. 3.3

1	2	3
3. Інноваційний	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку спецсталів через технологічну модернізацію	- визначення та розстановка пріоритетів щодо необхідності інновацій, ґрунтуючись на чіткій стратегії масштабування цифрових та «зелених» рішень; -модернізація фільтрів та очисних споруд для мінімізації викидів; -приведення системи менеджменту якості у відповідність до міжнародних стандартів (ISO, авіаційні та медичні сертифікати)
4. Кадровий	Формування висококваліфікованого, мотивованого та стабільного колективу	-створення кадрового резерву; -безперервний професійний розвиток працівників через внутрішні програми та співпрацю з навчальними закладами; - забезпечення гідного рівня оплати праці; -створення безпечних умов роботи; -використання сучасних систем оцінки для аналізу компетенцій працівників; - ротація керівництва для стабілізації операційного управління підприємством
5. Фінансовий	Забезпечення сталого розвитку підприємства через модернізацію та фінансове оздоровлення	-оптимізація активів шляхом закриття економічно неефективних майданчиків та концентрації виробництва на активах з більш конкурентоспроможною собівартістю; -вилучення збиткових або низькорентабельних продуктів та непрофільних активів; - досягнення переорієнтації виробництва, продажу та інвестицій за одночасного підвищення загальної рентабельності; - коригування портфельних стратегій розвитку з урахуванням впливу війни; - оптимізація активів на власних майданчиках або перенесення обсягів виробництва на інші майданчики в міру необхідності; - пошук ресурсів для масштабної модернізації виробництва для збереження конкурентоспроможності; -зниження боргового навантаження шляхом оптимізації заборгованості; - подолання збитків та досягнення рентабельності вище 1%, щоб уникнути ризику ліквідації підприємства
6. Організаційний	Забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства на ринку спецсталей	- впровадження сучасних систем управління (включаючи Lean-логістику та ощадливе виробництво) для мінімізації витрат та усунення втрат; -зміцнення позицій як одного з європейських лідерів щодо випуску унікальних сортів сталі через розвиток потужностей електросталеплавильного та прокатного виробництв; -підтримка системи менеджменту якості на рівні міжнародних стандартів (ISO 9001), що є важливим для експорту продукції до США, ЄС та Японії

*Примітка. Складено автором

При цьому важливо чітко представляти фактори, що стримують вирішення проблем реалізації стратегії і можуть перебувати у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, накладаючись один на одного і при цьому створюючи умови, в яких ефективна реалізації стратегії неможлива. Пошук шляхів нейтралізації таких факторів-«перешкод» необхідно здійснювати вже на етапі стратегічного планування при розробці стратегії.

Результати аналізу проблем та факторів, що стримують реалізацію стратегії розвитку металургійних підприємств, представлені у табл. 3.4, де по кожному фактору наведений варіант вирішення проблем.

Таблиця 3.4

**Перелік факторів, що стримують реалізацію стратегії розвитку на
ПрАТ «Дніпроспецсталь»***

Проблеми стратегічного планування	Чинники, що стримують вирішення проблем	Шляхи вирішення проблем
1	2	3
Низька якість планування, бюрократія	-нестача кваліфікованих фахівців із планування; -низький рівень організації стратегічного планування; -велика кількість зайвих погоджень планів, проєктів та програм	-чіткий розподіл сфер компетенції між керівниками; -підвищення рівня підготовки спеціалістів з планування; -підвищення рівня стратегічного планування
Дефіцит висококваліфікованих менеджерів та фахівців зі стратегічного планування	-недостатня взаємодія освітніх установ із підприємством; -недостатній рівень професіоналізму викладацького складу навчальних закладів; -відставання державних освітніх стандартів від вимог економіки; -слабка матеріально-технічна база освітніх установ; -відсутність регіональної системи бізнес-освіти	-розвиток систем цільової підготовки фахівців для потреб підприємства; -розробка відповідних методичних та навчальних матеріалів в освітньому середовищі; -підвищення рівня та якості професійної освіти; -створення регіональної системи підвищення кваліфікації викладачів навчальних закладів
Нестача ресурсів для реалізації проєктів стратегії розвитку	-нестача власних коштів; -недостатній обсяг коштів, вкладених власниками у розвиток підприємства; -проблеми на ринку капіталу, у тому числі фондовому, високі ставки кредитування	- мобілізація фінансових ресурсів на вирішення ключових проблем, розвиток системи бюджетування; - формування регіонального фондового ринку

Продовження табл. 3.4

1	2	3
Скорочення регіонального попиту на металопродукцію	-низькі темпи регіонального приросту промислового виробництва, промислового та цивільного будівництва; - зростання регіонального рівня цін на металопродукцію; -регіональний споживач не розглядається як стратегічний партнер; -відсутність сервісних металоцентрів у регіоні	-розвиток «власного» споживача, у тому числі за рахунок зниження цін для перспективних споживачів; -взаємне проникнення капіталів; -створення прямих каналів збуту продукції зі споживачами металопрокату, минаючи посередників; -організація регіональних сервісних металоцентрів; -розвиток суміжних галузей
Скорочення/відсутність інвестицій	-відсутність продуманих, зважених стратегій розвитку підприємства; -низький рівень стратегічного планування; -відсутність розроблених, економічно обґрунтованих програм та сценаріїв розвитку	-удосконалення системи підготовки та перепідготовки менеджерів вищої ланки; -розробка стратегій розвитку на підприємстві; -розробка внутрішніх стандартів інвестування

*Примітка. Складено автором

Отже, оцінка реалізації стратегії розвитку – це системна діяльність з аналізу стратегічних орієнтирів з позиції їхньої реалізованості та адекватності змінам, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Основним інструментом такої оцінки повинен бути аудит стратегії, а комплексним інструментом управління реалізацією стратегії може стати контролінг, який дозволяє забезпечити координацію взаємодії систем управління та контролю їх ефективності.

Разом з тим відмічаємо, що методологічні підходи до реалізації стратегії розвитку металургійних підприємств потребують подальшого вдосконалення. Вони повинні будуватися на поліформеному баченні діяльності цих підприємств і спиратися на статико-динамічний аналіз. Цьому повинно сприяти уточнення показників економічного обґрунтування запропонованих заходів в рамках реалізації стратегії розвитку.

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Прийняття рішень щодо подальшого розвитку металургійних підприємств має ґрунтуватися не просто на врахуванні пріоритетів такого розвитку, а і на використанні науково-обґрунтованого інструментарію підтримки прийняття таких рішень [55, С.195]. Так, у сфері стратегічного управління потенціалом металургійних підприємств необхідно вирішувати задачі вибору з існуючих альтернатив таких рішень, які будуть спрямовані на максимальне задоволення інтересів власників, поточних фінансово-господарських потреб підприємства, його довгострокового розвитку з урахуванням умов і обмежень воєнного стану. З використанням апарату економіко-математичного моделювання можна побудувати оптимізаційну модель для підтримки прийняття таких рішень, у тому числі з урахуванням пріоритетів розвитку даних підприємств в умовах війни (рис. 3.5).

При постановці завдання забезпечення розвитку потенціалу ПрАТ «Дніпрспецсталь» спочатку ставилося за мету врахувати кілька критеріїв: інтереси власників, пріоритети розвитку, поточні фінансово-господарські потреби та потреби довгострокового розвитку підприємства.

Оскільки не існує (навіть теоретично) об'єктивного та загальноприйнятого способу вирішення подібних багатокритеріальних задач, то пропонується виходити з цієї ситуації, регулюючи параметри моделі: цільову функцію та обмеження.

Для врахування необхідності досягнення поставленої мети в обмеження можуть включатися цільові значення окремих параметрів моделі: обсяги виробництва окремих видів продукції, прибуток, фонд оплати праці тощо. Таким чином, на вхід моделі надходять:

- вихідні значення параметрів та змінних моделі (включаючи номенклатуру продукції, питому вагу витрат ресурсів, їх вартість тощо);
- вихідні значення показників, що використовуються для розрахунку інтегрального показника розвитку потенціалу ПрАТ «Дніпрспецсталь»;



Рис. 3.5 Концептуальна схема моделі підтримки прийняття рішень у сфері стратегічного управління потенціалом ПрАТ «Дніпроспецсталь»

- прогностні значення цін та попиту на продукцію;
- перелік альтернативних проєктів, спрямованих на досягнення пріоритетів розвитку;
- цільові значення змінних моделі (економічні показники, екологічні та соціальні параметри тощо).

Після розрахунків із використанням моделі одержуємо такі результати:

1. Перелік заходів, відібраних для реалізації;
2. Прогностні значення змінних моделі: економічні показники, екологічні та соціальні параметри;
3. Зміну інтегрального показника розвитку потенціалу підприємства під впливом відібраних управлінських рішень.

Як управлінські рішення в рамках даної моделі можуть виступати як зміна низки параметрів (наприклад, фонду оплати праці, витрат на соціальні заходи), так і реалізація заходів, пов'язаних із досягненням пріоритетів розвитку складових потенціалу підприємства (реалізація проєктів щодо зменшення викидів шкідливих речовин, зниження травматизму тощо).

Цільова функція моделі, спрямована на розрахунок інтегрального показника розвитку потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь», розраховується за формулою:

$$ES = \frac{\sum S^A}{\sum S} \quad (3.1)$$

де S^A – розрахункові коефіцієнти аналізованого підприємства;

S – розрахункові коефіцієнти підприємств-зразків.

Як критерії оцінки розвитку потенціалу підприємства для розрахунку інтегрального показника ES пропонуємо застосовувати такі характеристики (Додаток Н).

Що стосується еталону, то дана методика передбачає відбір 2-3 вітчизняних компаній з ефективною стратегією розвитку, з урахуванням

вироблених критеріїв. стратегії розвитку. Для підбору даних компаній було виділено такі рекомендації:

- сфера підприємства-еталона має відповідати сфері аналізованого підприємства;

- присутність компанії на ринку не менше 15 років. Цей критерій обумовлений особливостями стратегічного планування, так як стратегії розвитку підприємства у середньому формуються на 5 років. Виходячи з цього, у більш молодших підприємств може не вистачати компетенцій у сфері довгострокового розвитку. Крім того, за цей час компанія збирає команду, яка відповідає за стратегічне планування, знає всі особливості даної сфери та роботи підприємства, що дозволяє розробити найбільш ефективну стратегію та передавати напрацьовані знання новим кадрам.

- зростання чистого прибутку компанії протягом останніх 3-х років. Максимізація чистого прибутку є головною метою для кожного підприємства, а стратегія розвитку є одним з основних інструментів у досягненні цієї мети. Якщо компанія не може показати сталого зростання, то найімовірніше її стратегія розвитку не є ефективною і містить у собі помилки довгострокового планування.

Отже, за даними критеріями варто підібрати 2–3 підприємства-зразки. Далі йде аналіз та розрахунок економічних показників для компаній-зразків та порівняння їх з аналогічно розрахованими показниками для аналізованого підприємства, після цього робиться висновок про ефективність стратегії розвитку даного підприємства. Варто зазначити, що вказані розрахунки проводяться тільки для напрямків, які присутні у стратегії розвитку відібраної компанії. Якщо якийсь з напрямків відсутній у всіх розглянутих стратегіях, то й розраховувати його не потрібно. Якщо окремий пункт стратегії розвитку не вдається оцінити за витратами, то стратег-аналітик, який користується даною методикою, може самостійно підібрати показники та розрахувати їх так, щоб вони найбільш точно і повно описували його, і їх можна було порівняти з аналогічним розрахунком для підібраних підприємств.

Останнім кроком у даній методиці є оцінка ефективності стратегії розвитку

аналізованого підприємства. На цьому етапі співвідносяться розраховані коефіцієнти результативності аналізованої стратегії розвитку підприємства та коефіцієнти результативності, розраховані на основі еталонів та підприємств-зразків за формулою 3.1.

Отриманий підсумковий коефіцієнт свідчить про ефективність стратегії розвитку згідно з наступною шкалою:

- від 0 до 0,25 – стратегія неефективна;
- від 0,25 до 0,50 – стратегія недостатньо ефективна;
- від 0,50 до 0,75 – стратегія досить ефективна;
- від 0,75 до 1 – стратегія ефективна.

Якщо стратегія розвитку на аналізованому підприємстві отримала оцінку «неефективна», то компанії варто повністю переглянути розроблену стратегію, бажано, з урахуванням досвіду підприємств-зразків.

У випадку з оцінкою «недостатньо ефективна», підприємству варто переглянути 3–4 пункти своєї стратегії розвитку потенціалу, орієнтуючись на те, які напрями показали себе найменш ефективно у проведеному аналізі.

Для оцінки «досить ефективна» підприємству можна переглянути 1–2 пункти стратегії розвитку, спираючись на менш ефективні аналізовані напрями. Також компанія може залишити поточну стратегію як є.

Оцінка «ефективна» свідчить про якісно складену стратегію розвитку потенціалу та змін не вимагає.

Зведемо вказані розрахунки для розрахунку коефіцієнта ефективності стратегії розвитку потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» у таблицю 3.5.

Далі співвідносяться розраховані коефіцієнти результативності аналізованої стратегії розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь» та коефіцієнти, розраховані на основі еталонів та підприємств-зразків за формулою 3.1.

$$ES = 6,56 / 9,54 = 0,6876$$

Отримана оцінка ефективності аналізованої стратегії розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь» потрапляє у проміжок від 0,50 до 0,75, що свідчить про її достатню ефективність.

Таблиця 3.5

Показники розвитку складових стратегічного потенціалу ПрАТ

«Дніпроспецсталь» для оцінки їх ефективності у 2025 р.*

Умовне позначення	Зміст показника	ПрАТ	Еталон **
	1. Ресурсна складова		
S 1.1	Частка сировини, що отримується за довгостроковими контрактами	0,62	0,82
S 1.2	Диверсифікація постачальників	0,68	0,85
S 1.3	Рентабельність ресурсів: прибутку до вартості використовуваних ресурсів	-0,10	0,20
	2. Виробнича складова		
S 2.1	Частка реалізації продукції за довгостроковими контрактами	0,85	0,92
S 2.2	Ступінь диверсифікації збуту	0,82	0,95
S 2.3	Частка експорту	0,62	0,80
S 2.4	Питома вага затрат на основний вид діяльності у виручці від реалізації продукції	0,95	0,99
	3. Кадрова складова		
S 3.1	Відношення витрат на соціальні заходи до виручки від реалізації продукції	0,02	0,03
S 3.2	Частка заробітної плати виробничого персоналу у собівартості виробленої продукції	0,11	0,15
S 3.3	Укомплектованість штату: співвідношення фактичної чисельності до планової	0,7	1
	4. Інноваційна складова		
S 4.1	Відношення витрат на екологічні заходи до виручки від реалізації продукції	0,03	0,07
S 4.2	Питома вага затрат на НДДКР у виручці від реалізації продукції	0,08	0,15
S 4.3	Питома вага затрат на придбання машин та обладнання у загальному обсязі інноваційних витрат	0,12	0,22
	5. Фінансова складова		
S 5.1	Рентабельність власного капіталу	-0,18	0,07
S 5.1	Рентабельність продаж	-0,07	0,10
S 5.1	Рентабельність активів	-0,05	0,15
	6. Організаційна складова		
S 6.1	Коефіцієнт цінності бренда (питома вага затрат на маркетинг у виручці від реалізації продукції)	0,02	0,05
S 6.2	Ефективність: відношення управлінських витрат до виручки	0,04	0,02
S 6.3	Розвиненість кадрового резерву: частка вакансій на керівні посади, які закриваються внутрішніми кандидатами	0,7	1
S 6.4	Якість управлінських рішень: успішно реалізованих стратегій та планів	0,6	1
	Разом	6,56	9,54

*Примітка. Складено автором

**У зв'язку з обмеженістю офіційних згідно з вимогами воєнного стану по підприємствам - зразкам використана інформація, наведена у відкритих джерел

Для виявлення слабких місць стратегії ПрАТ «Дніпроспецсталь» та способів підвищення її ефективності можна скористатися даними, отриманими під час застосування даної методики.

Отже, відмінними рисами запропонованої моделі підтримки прийняття рішень у сфері стратегічного управління потенціалом металургійного підприємства та оцінки її ефективності є:

- при аналізі показників розвитку складових потенціалу підприємства здійснюється орієнтація на зростання загального інтегрального показника розвитку даного потенціалу, так як саме цей показник свідчить про ефективність такого розвитку або просування на шляху до даної цілі;

- залежно від обраної стратегії є можливість врахування інтересів власників, досягнення цільових фінансово-господарських показників діяльності, а також основних пріоритетів розвитку стратегічного потенціалу підприємства за рахунок зміни складу та структури цільової функції та встановлених обмежень;

- з урахуванням наявних у підприємства ресурсних, кадрових, фінансових та інших можливостей можна здійснювати відбір найбільш ефективних заходів, спрямованих на досягнення цілей стратегії розвитку потенціалу підприємства;

- можна оцінити ефективність впливу управлінських рішень, пов'язаних із реалізацією інноваційних, кадрових, інвестиційних, організаційних проєктів тощо на зміни стратегічного потенціалу підприємства.

Таким чином, розроблено підхід до обґрунтування рішень у системі стратегічного управління розвитком потенціалу металургійного підприємства та оцінки їх ефективності, що базується на використанні оптимізаційної економіко-математичної моделі, який дозволяє приймати найбільш ефективні управлінські рішення у сфері розвитку виробництва, реалізації соціальних та екологічних проєктів з урахуванням пріоритетів розвитку потенціалу, інтересів власників, а також поточних та майбутніх потреб функціонування підприємств даної сфери в умовах війни.

Висновки до розділу 3

На основі виконаного обґрунтування напрямків удосконалення управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» робимо наступні висновки:

1. Доведено, що розроблення стратегії розвитку стратегічного потенціалу металургійного підприємства в умовах війни найбільш успішно може бути здійснено на основі SWOT-аналізу, зокрема, за рахунок зниження невизначеності при прийнятті управлінських рішень. Розглянуто методику розроблення стратегії розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» з використанням даного виду аналізу (аудит зовнішнього оточення та внутрішній аудит компанії). Оцінено вплив окремих факторів на складові стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» та побудована матриця SWOT-аналізу для вибору стратегії його розвитку. Сформовано поле можливих стратегій розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» (за Д.Абелем). На підставі проведеного SWOT-аналізу, матриці І.Ансоффа та моделі Д.Абеля проаналізовано найважливіші альтернативні можливості розвитку складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь», зокрема, ресурсної, виробничої, кадрової, інноваційної, фінансової та організаційної компонент.

2. Обґрунтовані основні напрямки реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь», зокрема, інструменти планування даної стратегії. Конкретизовано фактори, які необхідно врахувати в ході реалізації стратегії розвитку підприємства. Сформована відповідна програма реалізації стратегічних пріоритетів розвитку складових потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану. Узагальнені результати аналізу проблем та факторів, що стримують реалізацію стратегії розвитку металургійних підприємств, та по кожному фактору наведений варіант вирішення відповідних проблем.

3. Запропонований алгоритм економічного обґрунтування запропонованих заходів з урахуванням регулюючих параметрів моделі реалізації стратегії

розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь»: цільової функції та обмежень. Розроблена концептуальна схема моделі підтримки прийняття рішень у сфері стратегічного управління потенціалом ПрАТ «Дніпроспецсталь». Визначені критерії оцінки ефективності розвитку складових потенціалу підприємства для розрахунку інтегрального показника. Розрахований інтегральний показник (коефіцієнт ефективності стратегії розвитку потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»). Отримана оцінка ефективності аналізованої стратегії розвитку підприємства свідчить про її достатню ефективність. Доведено, що використання даної моделі на практиці підвищує ефективність впровадження практики моніторингу показників стратегії розвитку потенціалу металургійних підприємств та реагування на їх динаміку; дозволяє сформулювати пріоритети розвитку потенціалу і заходи щодо їх досягнення; сприяє формуванню ресурсної, виробничої, кадрової, фінансової та інноваційної політики, адекватної сучасній парадигмі стратегії розвитку потенціалу металургійних підприємств.

ВИСНОВКИ

В результаті виконаних досліджень процесами управління розвитком стратегічного потенціалу металургійного підприємства робимо наступні висновки:

1. Для з'ясування змісту, сутності та структури стратегічного потенціалу металургійного підприємства проаналізовані сучасні тлумачення дефініції «стратегічний потенціал». Встановлено, що основними науковими підходами до трактування даного терміну є ресурсний підхід, підхід можливостей, цільовий підхід, системний підхід та підхід компетенцій, кожен з яких розкриває додаткові аспекти трактування стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії. Обґрунтовано, що при визначенні змісту стратегічного потенціалу доцільно використовувати інтегрований науковий підхід з врахуванням особливостей функціонування металургійних підприємств. Визначені основні характеристики, властиві стратегічному капіталу підприємств даної сфери, а також фактори, що впливають на його формування. Окремо розглянуті складові стратегічного потенціалу металургійного підприємства (ресурсна, виробнича, кадрова, інноваційна, фінансова та управлінська).

2. Систематизовані основні підходи до формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств та наведена їх класифікація. Окремо розглянуті процеси формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств за системним, функціональним, компетентісним, інноваційним, цифровим та ризик - орієнтованим підходами. Ідентифіковані основні переваги та недоліки кожного з розглянутих підходів. Конкретизовані основні етапи, які має включати процес управління стратегічним потенціалом металургійного підприємства.

3. Обґрунтована необхідність проведення оцінювання стратегічного потенціалу металургійних підприємств для підвищенню рівня обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Встановлено, що в основному для такого оцінювання використовують три основні методики: Аналіз внутрішнього та

зовнішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця SPACE); аналіз конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства (5 сил конкуренції М.Портера, матриці БКГ та GE / McKinsey); аналіз поточного стану та перспектив розвитку потенціалу підприємства (метод інтегральної оцінки, збалансована система показників (BSC, KPI-модель, VRIO-аналіз). Розглянуті алгоритми процесів діагностика стратегічного потенціалу металургійного підприємства за допомогою матриць аналізу SWOT та PEST, а також за методом інтегральної оцінки. Представлено формування стратегічних карт металургійних підприємств для оцінки потенціалу за збалансованою системою показників. Доведено, що у сукупності розглянуті методи формують комплексний підхід до оцінки та підвищення стратегічного потенціалу підприємства, забезпечуючи йому стійке зростання та конкурентоспроможність.

4. Встановлено, що на даний час ПрАТ «Дніпрспецсталь» є безперечним лідером у сфері виробництва сортової нержавіючої сталі, яка використовується в таких галузях промисловості як машино-, судно- та автомобілебудування, авіакосмічна і нафтогазовидобувна галузі. Досліджений склад продуктового портфеля підприємства та динаміка виробництва сталі та феросплавів за 2023-2025рр. Наголошено, що підприємство функціонує в умовах воєнного стану у прифронтовій зоні, тобто повна стабілізація виробничого процесу та можливість продовження діяльності ПрАТ залежить від подальшого розвитку військової ситуації в Україні, що наразі є непередбачуваним. Наслідком ескалації воєнних дій може бути виникнення критичного дефіциту сировинних ресурсів, значне зниження попиту на металопродукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, логістичні проблеми, фінансові труднощі тощо.

5. Для поглибленого аналізу техніко-економічного стану підприємства проведена діагностика складових його стратегічного потенціалу за допомогою методу інтегральної оцінки. Оцінка ефективності використання складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпрспецсталь» була виконана за такими компонентами як ресурсна, фінансова і кадрова складова за 2024-2025рр., так як саме їх, на наш погляд, можна достовірно оцінити. На основі проведеної

діагностики складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» сформовані результати розрахунків вартісної оцінки стратегічного потенціалу підприємства. На основі одержаних даних встановлено, що ПрАТ «Дніпроспецсталь» має низький рівень стратегічного потенціалу, який наближається до критичного. В результаті аналізу значень часткових інтегральних показників оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» та визначення загальних оцінок рівня їх пріоритетності, було побудовано ієрархію таких пріоритетів. Це дало змогу оцінити рівень основних складових потенціалу підприємства та їх динамічну зміну, а також виділити ключові пріоритети.

6. Проведений аналіз впливу зовнішнього середовища (макро та мікро) на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» показав, що зовнішній вплив на управління розвитком стратегічного потенціалу металургійних підприємств особливо посилюється в період військових дій. Для більш детальної оцінки зовнішнього впливу (макрооточення) на управління розвитком стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» була використана методика PEST-аналізу (варіант PESTLE – аналіз) та розглянуті такі чинники зовнішнього впливу на стратегічний потенціал як політичні, економічні, соціальні, технічні, правові, та екологічні. Аналіз, проведений за допомогою методу складання профілю макрооточення та експертної оцінки керівників та фахівців підприємства, показав, що загальний вплив несприятливих компонентів макрооточення на підприємство склав 154 бали, а сприятливих – всього 7 балів. Доповнений PESTLE-аналіз аналізом «5 сил Портера», який був спрямований на дослідження конкурентного середовища підприємства. Результатом оцінки сил і детермінант моделі «5 сил конкуренції» М.Портера для ПрАТ «Дніпроспецсталь» став загальний індекс ринкової сили (3,4 бали), тобто рівень конкуренції у галузі позначається як середній. Встановлено, що ПрАТ «Дніпроспецсталь» функціонує в умовах найжорсткішого тиску, де можливість здійснення діяльності та її ефективність залежить від закупівель сировини/енергії та можливості диференціації продукції (випуску унікальних марок сталі), щоб уникнути прямої цінової конкуренції. Для продовження діяльності у майбутньому ПрАТ «Дніпроспецсталь» повинна розробити заходи,

спрямовані на збільшення обсягів продажів шляхом підвищення якості власної продукції, пошуку нових ринків збуту, розширення асортименту тощо. Підприємство повинно продовжувати реалізацію програм зниження собівартості виробництва та оптимізації витрат, а також програм енергоефективності.

7. Доведено, що розроблення стратегії розвитку стратегічного потенціалу металургійного підприємства в умовах війни найбільш успішно може бути здійснено на основі SWOT-аналізу, зокрема, за рахунок зниження невизначеності при прийнятті управлінських рішень. Розглянуто методику розроблення стратегії розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» з використанням даного виду аналізу (аудит зовнішнього оточення та внутрішній аудит компанії). Оцінено вплив окремих факторів на складові стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» та побудована матриця SWOT-аналізу для вибору стратегії його розвитку. Сформовано поле можливих стратегій розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» (за Д.Абелем). На підставі проведеного SWOT-аналізу, матриці І.Ансоффа та моделі Д.Абеля проаналізовано найважливіші альтернативні можливості розвитку складових стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь», зокрема, ресурсної, виробничої, кадрової, інноваційної, фінансової та організаційної компонент.

8. Обґрунтовані основні напрямки реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь», зокрема, інструменти планування даної стратегії. Конкретизовано фактори, які необхідно врахувати в ході реалізації стратегії розвитку підприємства. Сформована відповідна програма реалізації стратегічних пріоритетів розвитку складових потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного стану. Узагальнені результати аналізу проблем та факторів, що стримують реалізацію стратегії розвитку металургійних підприємств, та по кожному фактору наведений варіант вирішення відповідних проблем.

9. Запропонований алгоритм економічного обґрунтування запропонованих заходів з урахуванням регулюючих параметрів моделі реалізації стратегії розвитку ПрАТ «Дніпроспецсталь»: цільової функції та обмежень. Розроблена

концептуальна схема моделі підтримки прийняття рішень у сфері стратегічного управління потенціалом ПрАТ «Дніпроспецсталь». Визначені критерії оцінки ефективності розвитку складових потенціалу підприємства для розрахунку інтегрального показника. Розрахований інтегральний показник (коефіцієнт ефективності стратегії розвитку потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»). Отримана оцінка ефективності аналізованої стратегії розвитку підприємства свідчить про її достатню ефективність. Доведено, що використання даної моделі на практиці підвищує ефективність впровадження практики моніторингу показників стратегії розвитку потенціалу металургійних підприємств та реагування на їх динаміку; дозволяє сформулювати пріоритети розвитку потенціалу і заходи щодо їх досягнення; сприяє формуванню ресурсної, виробничої, кадрової, фінансової та інноваційної політики, адекватної сучасній парадигмі стратегії розвитку потенціалу металургійних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2019. 376 с.
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: підручник. К.: Центр навчальної літератури. 2019. 440 с.
3. Завора О. Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70> (дата звернення 15.02.2026).
4. Lukasiewicz G. Kapital ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczosc, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2019. С.19-21.
5. Стрільчук Р.М., Байда Б.Ф. Стратегічний потенціал та управління розвитком організації в умовах змінного бізнес-середовища. *Агросвіт*. 2023. №3-4. С.113-117.
6. Kolodiazhnyi V. Розвиток стратегічного потенціалу підприємства в умовах трансформації глобального бізнес-середовища. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 3(17) С. 44-59.
7. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
8. Кібук Т.М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення 15.02.2026).
9. Мохонько Г., Трохимчук Д. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-208> (дата звернення 24.02.2026).
10. Гурочкіна В. В., Будзинська М. С. Циркулярна економіка: українські реалії та можливості для промислових підприємств. *Економічний*

вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. № 5. URL: <http://ojs.nusta.edu.ua> (дата звернення: 14.02.2026).

11. Грибик І., Шамутило А. Стратегія розвитку потенціалу бізнесу в Україні в умовах війни. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С.8-14.

12. Loi A.V. Ідентифікація ризиків формування економічного потенціалу підприємства торгівлі. *Actual Problems in Economics*. 2023. № 265. С. 47-56.

13. Азарова А.О., Антонюк О.В. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства: монографія. Вінниця. ВНТУ, 2012. 168 с.

14. Ладонько Л.С., Ганжа М.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та оцінка. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2. С. 109–114.

15. Zhylynska O., Makarchenko V. Критичний аналіз визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства». *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. № 51. С. 157-170.

16. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела. 2019. 464 с.

17. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia fructuosa*. 2022. № 1 (141). С. 58 –68.

18. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС. 2021. 208 с.

19. Шевченко Л.С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого. 2019. 155 с.

20. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> (дата звернення 05.02.2026).

21. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення 05.02.2026).

22. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 16. С. 53-56.
23. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55 – 58.
24. Бузько І.Р., Дмитренко І.Є., Сущенко О.А. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: монографія. Алчевськ: вид-во ДДМУ, 2012. 243 с.
25. Бачевський Б.Є, Заблудська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 400 с.
26. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Курінна Ю.Ю. Стратегічний розвиток матеріально-технічного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2024. №5. С.14–20.
27. Коноплянко Д.О. Сутність та методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1034/991> (дата звернення 15.02.2026).
28. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17–23.
29. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
30. Віхренко І.В., Чубов Р.М. Проблеми управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-18> (дата звернення 02.03.2026).
31. Орехова А.І. Управління розвитком економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу: монографія. Харків «Смугаста типографія». 2018. 317 с.
32. Терлецька Ю. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2> (дата звернення 02.03.2026).

33. Якименко Є. Ю., Артеменко Л.П. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL:<https://doi.org/10.5281/zenodo.16899950> (дата звернення 02.03.2026).

34. Зубков С. О., Колесник А. О. Формування цифрової стратегії підприємства на основі екосистемного підходу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 10(1). С. 283-289.

35. Мандич О. В. Бабко Н. М., Устік Т. В., Колодненко Н. В. Формування digital-стратегії компанії. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 4. С. 10-15.

36. Гриценко Л. Л., Кожушко І. О., Чепурко В. О., Перепеліцин Г. Б. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки корпоративного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 281-288.

37. Volik M. Risks and SWOT-analysis in the system of the assessment of investment potential of the national economy. *Sustainable Economic Development*. 2019. С.77-84

38. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Регіональна економіка*. 2012. №1. С. 91-97.

39. Піжук О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України. Ірпінь. 2018. 390 с.

40. Кислова Л. А. Аналіз середовища функціонування підприємств металургійної галузі України. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 33. С.138-144.

41. Філіпішина Л.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії сталого економічного розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. № 23 (2). С. 110-115.

42. Бойко В. В., Парфентьева О. Г. Методичне забезпечення економічної діагностики потенціалу розвитку підприємства. *Вісник Національного транспортного університету*. 2025. № 3. С. 47-54.

43. Пілецька С., Коритько Т., Сімкова Т. Стратегія розвитку економічного потенціалу підприємств в контексті адаптації до умов циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-42> (дата звернення 15.02.2026).

44. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: підручник. К.: Наш формат. 2020. 424 с.

45. Крамар І., Гапон В. Конкурентний потенціал підприємства в сучасних ринкових умовах. *Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава"*. 2024. № 1 (30). С.118-130.

46. Обиход І. В., Мороз Ю. Ю., Цегельник Н. І. Збалансована система показників для оцінювання операційних витрат та її роль в управлінні економічною безпекою підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17563201> (дата звернення 15.02.2026).

47. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління: навч. посібн. Харків: НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.

48. Піжук О. VRIO Diagnostics in Strategic Management of Educational Institutions' Development. *Empirio*. 2026. № 3(1). С.110-120.

49. ПрАТ «Дніпрспецсталь». Офіційний сайт. URL: <http://www.dss-ua.com>. (дата звернення 15.02.2026).

50. Горбань В.Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL: <http://intkonf.org/> (дата звернення: 14.02.2026).

51. Петровська С., Яківченко А. PESTLE–аналіз як інструмент розвитку та впровадження інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 5. С.219-224.

52. Віхренко І.В., Чубов Р.М. Проблеми управління стратегічним потенціалом підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-18> (дата звернення 02.03.2026).

53. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2023. № 49. С. 36-43.

54. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31–35.

55. Декалюк О. Формування в роботі керівника алгоритмів стратегічного управління потенціалом підприємства. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. № 35. С.189-196.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підходи до трактування терміну «стратегічний потенціал підприємства»

Таблиця А.1

Трактування терміну «стратегічний потенціал підприємства»*

Автор	Зміст терміну
1	2
G. Lukasiewicz [4, С.20]	«Процес формування та використання стратегічного потенціалу – це комплекс заходів, що ведуть до накопичення потенціалу, оновлення, укрупнення, розподілу, використання; перетворений на «людський» капітал, він є джерелом майбутнього доходу, а це означає, що організація може розраховувати на віддачу від своїх інвестицій»
Р. М Стрільчук, Б.Ф Байда [5, С.115-116]	«Стратегічний потенціал організації визначає, які дії вона виконує для досягнення бажаних стратегічних цілей»
V Kolodiazhnyi [6, С.51]	«Стратегічний потенціал підприємств визначається не лише наявністю ресурсної бази, а передусім здатністю мобілізувати сильні сторони для реалізації нових можливостей, нейтралізуючи слабкі місця та протидіючи загрозам»
О.С.Федонін, І.М.Рєпіна, О.І. Олексюк [7, С.151]	«Поняття стратегічного потенціалу підприємства можна розглядати як взаємопов'язану сукупність ресурсів, які є в його розпорядженні та мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей, оцінювання можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища»
Т.М. Кібук [8]	«Стратегічний потенціал включає ресурси та компетенції, якими володіє або може володіти підприємство»
Г.Мохонько, Д.Трохимчук [9]	«Сутність полягає у здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, реалізовувати стратегічні завдання та забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі»
В. В. Гурочкіна, М.С. Будзинська [10]	«Стратегічний потенціал підприємства може бути визначений як підґрунтя створення й розвитку стійких конкурентних переваг підприємства на основі формування унікальних комбінацій ресурсів і відмітних компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій»
І. Грибик, А. Шамутило [11, С.10]	«Стратегічний потенціал підприємства виступає як складна, гнучка, багатоструктурна система і включає в себе сукупність взаємозалежних локальних потенціалів»
A. V. Loi [12, С.50]	«Стратегічний потенціал визначає спроможність підприємства пристосовуватися до змін в зовнішньому середовищі та досягати поставлених стратегічних цілей. Це включає в себе здатність адаптувати стратегію до змін на ринку, конкурентоспроможність та готовність до інновацій»

Продовження Додатку А

Продовження табл. А.1

1	2
А.О.Азарова, О.В. Антонюк [13, С.75]	«Складна, динамічна, поліструктурна система, яка має свої закономірності розвитку, від уміння використання яких у вирішальному ступені залежить ефективність діяльності підприємства»
Л.С.Ладонько, М.В. Ганжа [14, С.110]	«Сукупність ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах»
О.Zhylinska, V.Makarchenko [15, С.160]	«Це система стратегічних ресурсів, резервів підприємства та управлінських компетенцій, яка визначає його потенціальні можливості із урахуванням адаптації до змін зовнішнього середовища і, як результат, забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку у короткостроковій та довгостроковій перспективах та отримання конкурентних переваг на ринку»

*Примітка. Складено автором

Додаток Б

Процес формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств

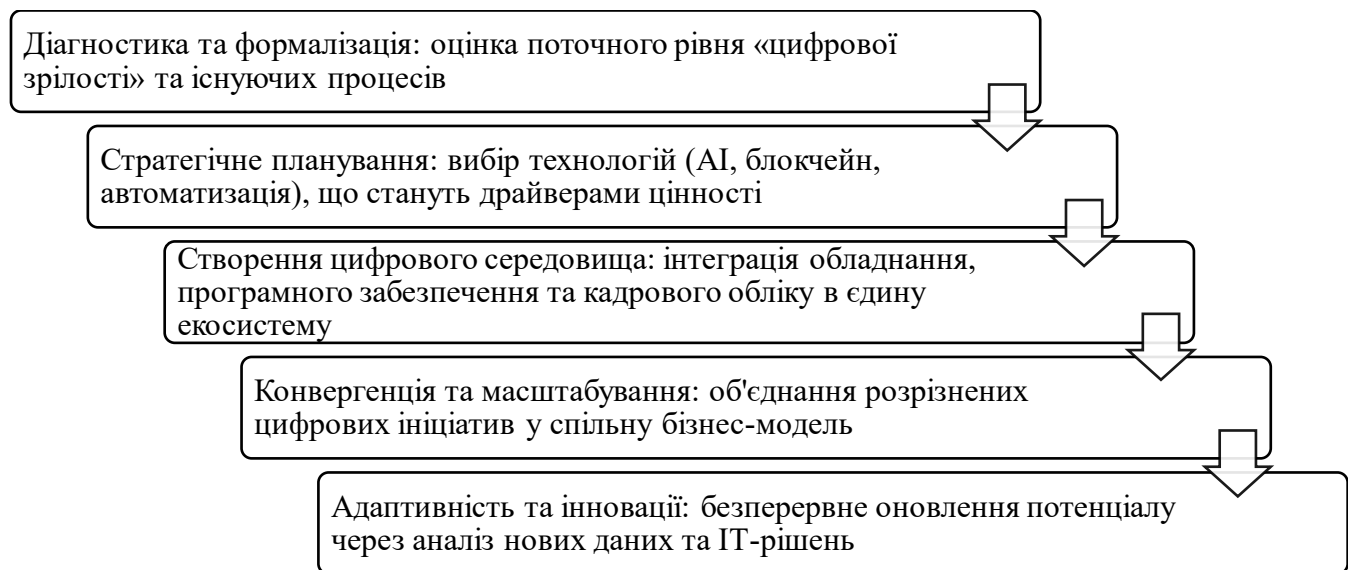


Рис. Б.1 Процес формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств на основі цифрового підходу [35, С.12]

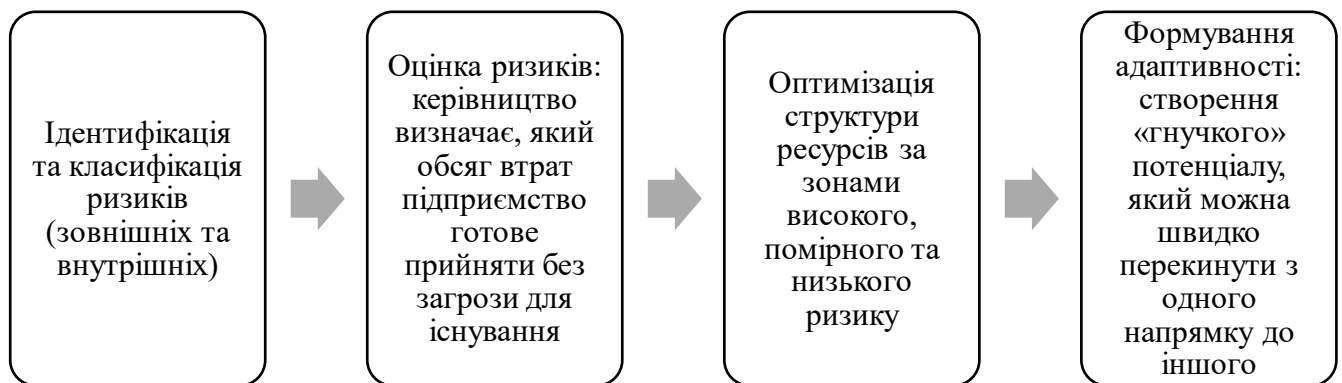


Рис. Б.2 Процес формування стратегічного потенціалу металургійних підприємств на основі ризик-орієнтованого підходу [36, С.286]

Додаток В

Основна інформація про ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Таблиця В.1

Основна інформація про ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Електрометалургійний завод «Дніпроспецсталь» імені О.Н. Кузьміна»
Ідентифікаційний код юридичної особи	00186536
Місцезнаходження	69008 Запорізька обл., м. Запоріжжя, Південне шосе, 81
Дата державної реєстрації	15.04.1994
Категорія підприємства	Велике
Статутний капітал, грн	49720137,5
Відсоток акцій (часток/паїв) у статутному капіталі, що належить державі	0
Відсоток акцій (часток, паїв) статутного капіталу, що передано до статутного капіталу державного (національного) акціонерного товариства та/або холдингової компанії	0
Середня кількість працівників за 2024 рік	2609
Відповідність визначенню підприємства суспільного інтересу	Так
Наявність контролю небанківської фінансової групи	Ні
Участь в небанківській фінансовій групі	Ні
Материнська компанія	Відсутня
Дочірня компанія 1	ТОВ «Ековторресурс»
-організаційно-правова форма	ТОВ
- місцезнаходження	69006, Запорізька обл., м. Запоріжжя, пр-т Металургів, будинок, 6
Дочірня компанія 2	ТОВ «Завод столових приборів – ДСС»
-організаційно-правова форма	ТОВ
- місцезнаходження	69008, Запорізька обл., м. Запоріжжя, Південне шосе, 83
Основні види діяльності із зазначенням їх найменування та коду за КВЕД	24.10 – Виробництво сталі та феросплавів 46.72 - Оптова торгівля металами та металевими рудами 68.20 - Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Структура управління особи	Дворівнева

Додаток Г

Фінансова звітність ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2022 р.

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" ІМ. А.М. КУЗЬМІНА" Запорізька обл. Акціонерне товариство Виробництво чавуну, сталі та феросплавів	Дата за ЄДРПОУ за КАТОТТГ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			31.12.2022
			00186536
			2310136600
			230
			24.10
Середня кількість працівників: 3851 Адреса, телефон: 69008 місто Запоріжжя, вулиця Південне шосе, будинок 81, (061)222-35-76 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 31.12.2022 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	5 634	4 110	
первісна вартість	1001	52 221	52 398	
накопичена амортизація	1002	(46 587)	(48 288)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	82 771	78 115	
Основні засоби	1010	4 744 832	4 394 272	
первісна вартість	1011	4 811 546	4 816 459	
знос	1012	(66 714)	(422 187)	
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	8 612	6 569	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	

Продовження Додатку Г

Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	1 918	1 918
Усього за розділом I	1095	4 843 767	4 484 984
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 149 998	1 013 358
Виробничі запаси	1101	513 655	622 516
Незавершене виробництво	1102	448 895	198 848
Готова продукція	1103	187 448	191 994
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	955 074	751 409
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	20 149	40 892
з бюджетом	1135	42 659	101 473
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	6 985	6 452
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	39 024	61 503
Готівка	1166	1	2
Рахунки в банках	1167	39 023	61 501
Витрати майбутніх періодів	1170	2 302	979
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	35 298	25 874
Усього за розділом II	1195	2 251 489	2 001 940
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	7 095 256	6 486 924

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної 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	3 339 263	3 095 738

Продовження Додатку Г

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	-3 307 360	-4 910 598
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	208 800	-1 637 963
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	254 589	124 335
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	859 105	755 118
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	1 113 694	879 453
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	3 292 964	4 325 729
товари, роботи, послуги	1615	2 211 526	2 237 571
розрахунками з бюджетом	1620	10 818	5 563
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	9 187	2 978
розрахунками з оплати праці	1630	28 084	9 748
одержаними авансами	1635	83 670	101 400
розрахунками з учасниками	1640	3 620	3 620
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	71 782	53 626
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	61 111	505 199
Усього за розділом III	1695	5 772 762	7 245 434
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0

Продовження Додатку Г

Підприємство	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" ІМ. А.М. КУЗЬМІНА"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			31.12.2022
			00186536

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

І. 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	4 975 685	9 797 948
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	(4 297 118)	(9 517 382)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	678 567	280 566
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	53 932	94 370
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	(118 538)	(163 622)
Витрати на збут	2150	(297 328)	(389 372)
Інші операційні витрати	2180	(734 688)	(104 091)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і	2182	0	0

Продовження Додатку Г

сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	0
збиток	2195	(418 055)	(282 149)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	13	147
Інші доходи	2240	6 632	131 586
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(485 416)	(356 373)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1 134 468)	(57 034)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	0
збиток	2295	(2 031 294)	(563 823)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	130 254	102 800
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	(1 901 040)	(461 023)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	654 578
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	54 277	-75 631
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	54 277	578 947
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(248 723)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	54 277	330 224
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1 846 763	-130 799

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 561 820	8 178 860
Витрати на оплату праці	2505	481 034	913 544
Відрахування на соціальні заходи	2510	105 754	195 656
Амортизація	2515	359 035	339 915
Інші операційні витрати	2520	696 059	495 155
Разом	2550	5 203 702	10 123 130

Додаток Д

Фінансова звітність ПрАТ «Дніпроспецсталь» за 2024 р.

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЕЛЕКТРОМЕТАЛУРГІЙНИЙ ЗАВОД "ДНІПРОСПЕЦСТАЛЬ" ІМ. А.М. КУЗЬМІНА Запорізька обл. Акціонерне товариство	Дата за ЄДРПОУ за КАТОТТГ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			31.12.2024
			00186536
			UA2306007001 0385728
			230
			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

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		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

Продовження Додатку Д

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 звітної періоду	На кінець звітної 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)

Продовження Додатку Д

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

Продовження Додатку Д

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)

Продовження Додатку Д

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

Додаток Е

Таблиця Е.1

**PESTLE-аналіз зовнішнього впливу на управління розвитком
стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»***

Код фактору	Характер впливу (+1/-1)	Сила впливу (1-3 балів)	Стійкість впливу (1-3 балів)	Важливість фактору
Політичні				
P1	-1	3	3	-9
P2	-1	3	3	-9
P3	+1	2	2	+4
P4	- 1	2	1	-2
P5	-1	2	2	-4
Разом				-20
Економічні				
E1	-1	2	3	-6
E2	-1	2	3	-6
E3	-1	2	3	-6
E4	-1	1	2	-2
E5	-1	2	2	-4
E6	-1	2	2	-4
E7	-1	2	2	-4
E8	-1	3	3	-9
E9	-1	1	2	-2
E10	-1	2	2	-4
E11	-1	2	2	-4
E12	-1	2	2	-4
E13	-1	3	3	-9
E14	-1	3	3	-9
E15	-1	3	3	-9
E16	-1	3	3	-9
Разом				-91
Соціальні				
S1	-1	2	2	-4
S2	-1	2	2	-4
S3	-1	2	2	-4
Разом				-12
Технічні				
T1	-1	2	2	-4
T2	-1	2	1	-2
T3	-1	2	2	-4
T4	+1	1	1	+1
Разом				-9
Правові				
L1	-1	2	1	-2
L2	-1	2	2	-4
L3	-1	3	1	-3
L4	+1	2	1	+2
Разом				-7
Екологічні				
E1	-1	2	3	-6
E2	+1	2	2	+4
E3	+1	2	1	+2
E4	-1	1	1	-1
Разом				-1

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

**Результати аналізу «5 сил конкуренції» М.Портера для
ПрАТ «Дніпроспецсталь»***

Можливості	Загрози	Компенсаційні заходи
Високий рівень концентрації постачальників	Низька диференціація сировинних ресурсів	Укладання довгострокових контрактів із постачальниками сировини
Адаптація виробничого процесу під умови воєнного стану	Енерго та ресурсо залежність, недозавантаження виробничих потужностей	-збереження технологічного ланцюгу; -заходи по збереженню енергетичного обладнання та комунікацій в умовах «блекауту»
Вплив ціни ресурсів на вартість готової продукції або її диференціювання	Зниження обсягу закупівель продукції покупцями	-реалізація стратегії з планування рентабельності продукції; -зміна формули ціноутворення деяких видів металопродукції; -збільшення частки «прямих продажів» кінцевим споживачам; -забезпечення попиту підприємств критичної інфраструктури
Заміна використовуваних сировинних матеріалів на альтернативні	Недоступність сталей ринків постачання та ускладнення логістичних ланцюгів	Закупівля вуглецевої стружки для часткової заміни кускового лома
Оптимізація витрат	Зростання собівартості виробництва продукції	- оптимізувати графіки роботи обладнання з метою зниження непродуктивних витрат енергоносіїв, витрат на технічне обслуговування та ремонт; - щомісячний розрахунок економічної ефективності та доцільності виправлення забракованої металопродукції, що знаходиться на залишках незавершеного виробництва; - оптимізація постійних витрати в опалювальний період; - максимальне використання потужностей модернізованих печей
Розвиток управлінського обліку і удосконалення системи оперативного контролю за витратами	Співвідношення ціна/загальний обсяг закупівель	Контроль за: - витратами металошихти, металу на прокат, енергоносіїв, легуючих матеріалів тощо; - рухом металовідходів; - простоями основного виробничого обладнання; - дотриманням рівня продуктивності праці і виконання змінних завдань по підрозділах

*Примітка. Складено автором

Додаток К

Методика SWOT-аналізу

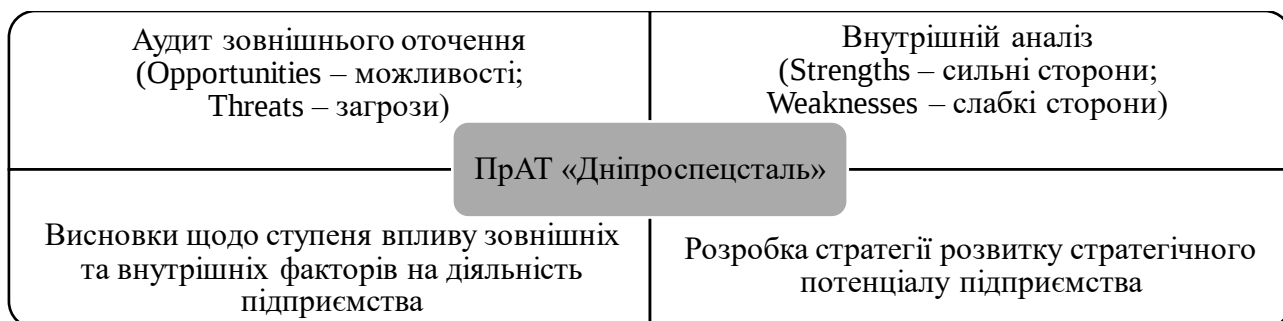


Рис. Ж.1 Методика SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» [2]

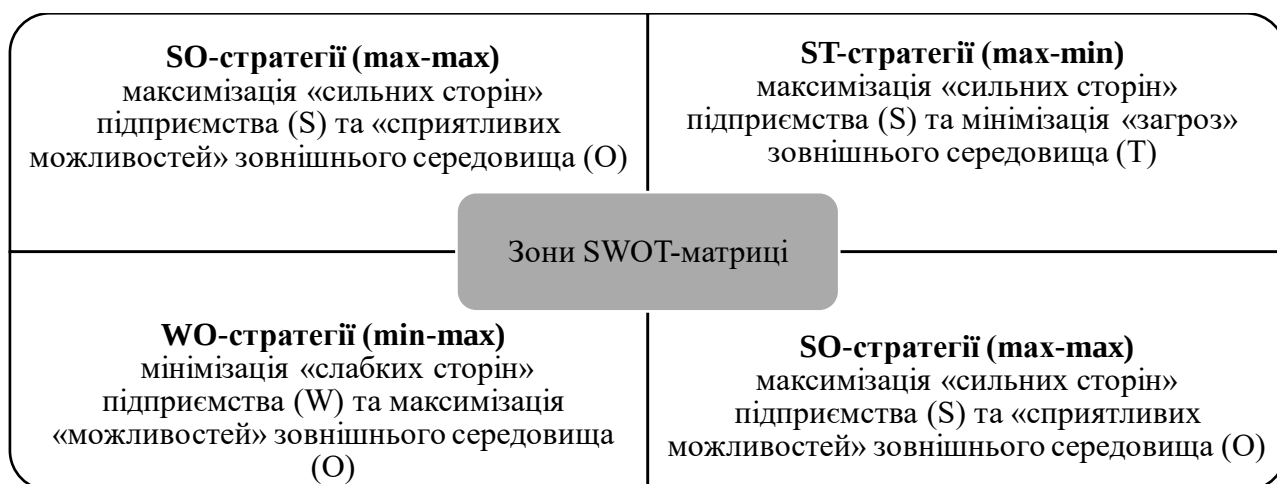


Рис.Ж.2 Зони SWOT-матриці для розробки базових стратегій розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь» [2]

Додаток Л

Таблиця Л.1

**Оцінка впливу внутрішніх чинників на окремі складові
стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»***

Скла- дові	Фактори	Фактичний стан на підприємстві
1	2	3
Ресурсна	- військові ризики; -доступність та якість сировини; -забезпеченість вугіллям і флюсами; - логістика; -тарифи на енергоресурси; -енергоефективність; -знос основних фондів;	- близькість підприємства до лінії фронту (впливає на вартість страхування вантажів, небажання іноземних партнерів укласти довгострокові контракти, можливість залучення інвестицій тощо); -головна перевага - здатність заводу виробляти сталь складного хімічного складу; - експортоорієнтоване підприємство; -унікальні рецептури плавок;
	- тип виробництва; - цифровізація; -кваліфікація персоналу; -науково-дослідні розробки; -доступ до інвестицій; - кон'юнктура ринку; - екологічний фактор	- наявність власних лабораторій та контроль якості дозволяє випускати продукцію за міжнародними стандартами, що відкриває доступ на ринки ЄС та США; -обмежений доступ і підвищення цін на головний ресурс - якісний брухт легованих сталей; -більшість феросплавів імпортуються, що робить потенціал заводу залежним від валютних курсів та стабільності морських/наземних логістичних коридорів; -підвищення тарифів на електроенергію знижує конкурентоспроможність продукції на світовому ринку; - фізична безпека енергетичної інфраструктури як визначальний фактор виживання підприємства; - застарілі доменні печі, які споживають більше енергії та частіше вимагають ремонту; -наявність унікальних рецептури плавок часто тримаються на досвіді конкретних фахівців; - унікальні компетенції конкретних фахівців і система навчання персоналу; - технологічне відставання від світових лідерів галузі

Продовження Додатку Л

Продовження табл. Л.1

1	2	3
Виробнича	- військові ризики; - наявність довгострокових контрактів на постачання сировини на енергоресурсів; - рівень зносу доменних печей, конвертерів та прокатних станів; - кадровий потенціал; - рівень автоматизації та цифровізації; - глибина переробки (здатність випускати продукцію з високою доданою вартістю); - екологічні технології; - логістична інфраструктура; - світові ціни на сталь та кольорові метали; - доступ до інвестицій	- розташування у прифронтовій зоні створює прямі ризики для фізичної безпеки активів та персоналу; - застаріле обладнання, що потребує більше витрат на ремонт та електроенергію; - нестабільність подачі електроенергії та її вартість; - наявність потужностей для виплавки сталі в електродугових печах, установок позапічної обробки та спецелектрометалургії, що дозволяє випускати продукцію із високою доданою вартістю; - здатність розробляти нові марки сталі під конкретні потреби замовників (авіація, машинобудування); - наявність вузькопрофільних спеціалістів; - відтік кадрів і брак молодих фахівців; - блокування або обмеження роботи морських портів та завантаженість залізниць ускладнюють експорт готової продукції та імпорт сировини
	- військові ризики; - бренд роботодавця; - економічна мотивація (рівень заробітної плати); - система бонусів; - система наставництва; - навчання та перекваліфікація; - технічна оснащеність;	- розташування у прифронтовій зоні створює прямі ризики для фізичної безпеки персоналу; - імідж стабільного підприємства з історією; - наявність конкурентного «пакету» для утримання унікальних фахівців; - наявність премій за вислугу років, виконання плану та роботу у складних умовах; - історично унікальна школа передачі досвіду від ветеранів до молоді;
Кадрова	- соціальний пакет; - безпека праці; - корпоративна культура; - графік роботи; - психологічний клімат	- наявність власного навчального центру та програм підвищення кваліфікації; - зв'язок із профільними ВНЗ (ЗНУ, НУ «Запорізька політехніка») забезпечує приплив підготовлених кадрів; - робота на застарілому устаткуванні, що знижує привабливість підприємства; - медичне страхування, оздоровлення працівників та їхніх сімей, транспортна логістика до підприємства; - дотримання стандартів охорони праці

Продовження Додатку Л

Продовження табл. Л.1

1	2	3
інноваційна	-військові ризики; - науково-технічний рівень; - рівень кваліфікації інженерів та IT-фахівців; - фінансова стійкість; -можливість виділяти бюджет на ризиковані проєкти; -стан основних фондів; - цифрова зрілість;	- ризики, пов'язані з воєнними діями, можуть обмежувати реалізацію інновацій; -наявність власних лабораторій та дослідницьких центрів для розробки нових марок сталі; - стан обладнання в основному дозволяє впроваджувати енергозберігаючі технології; - близькість до профільних вузів та можливість трансферу технологій з академічного середовища; -рівень кваліфікації інженерів-металургів дозволяє освоювати інноваційні методи плавки та обробки металів; - здатність підприємства інвестувати у довгострокові НДДКР та технічне переозброєння
Фінансова	-прибутковість діяльності; -боргове навантаження; - ліквідність активів - енергетична стабільність; -логістика; -кадри; -інвестиційна активність	-загроза ліквідації компанії відповідно до законодавчих вимог за негативних фінансових показників; - значний обсяг боргів обмежує можливість залучення нових кредитів для модернізації; - недостатній рівень ліквідності активів, що: обмежує здатність швидко перетворити запаси та дебіторську заборгованість на «живі» гроші; -недостатній обсяг вкладень у НДДКР та екологічний порядок денний (ESG), що є критичним для доступу до дешевого «зеленого» фінансування; -систематичні обстріли енергетичної інфраструктури обмежують виробничі можливості; -високі ризики та вартість логістики через порти та західні кордони; -дефіцит кадрів; -обмежений доступ до інвестицій та кредитних ліній для оновлення виробництва
Управлінська	-технологічна компетентність; -стан основних фондів; -стресостійкість; - стратегічне мислення; -готовність до інновацій; - система кадрового резерву; -корпоративна культура безпеки;	- високий рівень зносу основних фондів, що вимагає від керівників не просто «підтримання роботи», а реалізації стратегій модернізації в умовах обмежених ресурсів; - здатність керівників утримувати таланти та впроваджувати системи навчання; -перехід до сучасних методів управління;

Продовження Додатку Л

Продовження табл. Л.1

	2	3
	- інвестиції в навчання; -автономія прийняття рішень; -цифровізація	-наявність чітких кар'єрних «ліфтів» від майстра цеху до директора заводу; - наявність власних корпоративних університетів та програм перепідготовки; - здатність приймати рішення за умов невизначеності (війна, блекаут); -готовність впроваджувати нові марки сталі та методи плавки для конкуренції з Китаєм та ЄС; -впровадження ІТ-рішень для моніторингу плавки, логістики та складського обліку

*Примітка. Складено автором

Додаток М

Вимоги щодо формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу



Рис. М.1 Вимоги щодо формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу ПрАТ «Дніпроспецсталь»

Додаток Н

Показники розвитку складових стратегічного потенціалу

Таблиця М.1

Показники розвитку складових стратегічного потенціалу ПрАТ
«Дніпроспецсталь»*

Умовне	Зміст показника	ПрАТ	Еталон**
	1. Ресурсна складова		
S 1.1	Частка сировини, що отримується за довгостроковими контрактами	За видами сировини	Найкраще у галузі
S 1.2	Диверсифікація постачальників	За видами сировини	Найкраще у галузі
S 1.3	Рентабельність ресурсів: відношення прибутку до вартості використовуваних ресурсів	-	Найкраще у галузі
	2. Виробнича складова		
S 2.1	Частка реалізації продукції за довгостроковими контрактами	За видами продукції	Найкраще у галузі
S 2.2	Ступінь диверсифікації збуту	За видами продукції	Найкраще у галузі
S 2.3	Частка експорту	За видами продукції	Найкраще у галузі
S 2.4	Питома вага затрат на основний вид діяльності у виручці від реалізації продукції	-	Найкраще у галузі
	3. Кадрова складова		
S 3.1	Відношення витрат на соціальні заходи до виручки від реалізації продукції	-	Найкраще у галузі
S 3.2	Частка заробітної плати виробничого персоналу у собівартості виробленої продукції	-	Найкраще у галузі
S 3.3	Укомплектованість штату: співвідношення фактичної чисельності до планової	-	1
	4. Інноваційна складова	-	
S 4.1	Відношення витрат на екологічні заходи до виручки від реалізації продукції	-	Найкраще у галузі
S 4.2	Питома вага затрат на НДДКР у виручці від реалізації продукції	-	Найкраще у галузі
S 4.3	Питома вага затрат на придбання машин та обладнання у загальному обсязі інноваційних витрат	-	Найкраще у галузі
	5. Фінансова складова	-	
S 5.1	Рентабельність власного капіталу	-	Найкраще у галузі
S 5.1	Рентабельність продаж	-	Найкраще у галузі
S 5.1	Рентабельність активів	-	Найкраще у галузі
	6. Організаційна складова	-	
S 6.1	Коефіцієнт цінності бренда (питома вага затрат на маркетинг у виручці від реалізації продукції)	-	Найкраще у галузі
S 6.2	Ефективність: відношення управлінських витрат до виручки	-	Найкраще у галузі
S 6.3	Розвиненість кадрового резерву: частка вакансій на керівні посади, які закриваються внутрішніми кандидатами	-	1
S 6.4	Якість управлінських рішень: успішно реалізованих стратегій та планів	-	1

*Примітка. Складено автором